Who is

Beingmate?

贝因美是谁？

COAY Books

目录
Content

- 第1节：功利源于功德
- 第2节：序(1)
- 第3节：序(2)
- 第4节：序(3)
- 第5节：谁能动你的客户(1)
- 第6节：谁能动你的客户(2)
- 第7节：谁能动你的客户(3)
- 第8节：谁能动你的客户(4)
- 第9节：谁能动你的客户(5)
- 第10节：谁能动你的客户(6)
- 第11节：谁能动你的客户(7)
- 第12节：谁能动你的客户(8)
- 第13节：谁能动你的客户(9)
- 第14节：谁能动你的客户(10)
- 第15节：谁能动贝因美的客户(1)
- 第16节：谁能动贝因美的客户(2)
- 第17节：谁能动贝因美的客户(3)
- 第18节：谁能动贝因美的客户(4)
- 第19节：谁能动贝因美的客户(5)
- 第20节：谁能动贝因美的客户(6)
- 第21节：谁能动贝因美的客户(7)
- 第22节：谁能动贝因美的客户(8)
- 第23节：谁能动贝因美的客户(9)
- 第24节：谁能动贝因美的客户(10)
- 第25节：忠于梦想(1)
- 第26节：忠于梦想(2)
- 第27节：忠于梦想(3)
- 第28节：忠于梦想(4)
- 第29节：忠于梦想(5)
- 第30节：忠于梦想(6)

- 第31节：忠于梦想(7)
- 第32节：忠于梦想(8)
- 第33节：忠于梦想(9)
- 第34节：敬畏生命(1)
- 第35节：敬畏生命(2)
- 第36节：敬畏生命(3)
- 第37节：敬畏生命(4)
- 第38节：敬畏生命(5)
- 第39节：敬畏生命(6)
- 第40节：敬畏生命(7)
- 第41节：敬畏生命(8)
- 第42节：敬畏生命(9)
- 第43节：敬畏生命(10)
- 第44节：敬畏生命(11)
- 第45节：君子爱财 取之有道(1)
- 第46节：君子爱财 取之有道(2)
- 第47节：君子爱财 取之有道(3)
- 第48节：君子爱财 取之有道(4)
- 第49节：君子爱财 取之有道(5)
- 第50节：君子爱财 取之有道(6)
- 第51节：君子爱财 取之有道(7)
- 第52节：君子爱财 取之有道(8)
- 第53节：君子爱财 取之有道(9)
- 第54节：君子爱财 取之有道(10)
- 第55节：君子爱财 取之有道(11)
- 第56节：忠于事业的员工(1)
- 第57节：忠于事业的员工(2)
- 第58节：忠于事业的员工(3)
- 第59节：忠于事业的员工(4)
- 第60节：忠于事业的员工(5)
- 第61节：忠于事业的员工(6)
- 第62节：忠于事业的员工(7)
- 第63节：忠于事业的员工(8)
- 第64节：忠于事业的员工(9)
- 第65节：忠于事业的员工(10)
- 第66节：忠于事业的员工(11)

第1节：功利源于功德

功利源于功德

刘东华

咨询师写书是很寻常的事。大至麦肯锡，小至本土咨询公司，常常会有人把他们在咨询实践中的发现写成书，介绍给社会。这也是好事。因为，他们的发现往往是及时的，也是深刻的。《贝因美是谁？》的作者吴忧小姐正好是这样一位有自己见地的咨询师。

对贝因美有耳闻，但不甚了解。读过此书之后，有了一些认识。三件事情印象较深。

第一件事情是贝因美的创始人谢宏。主要还不是当年他舍弃大学教师这个受人尊敬的职业毅然下海创业的勇气，而是他创业之初就把公司叫做贝因美。牢牢锁定婴童事业就是自己的创业理想。这很不容易。中国改革开放三十年，无数人经商创业。绝大多数人是带着朴素的脱贫动机开始行动的。很少有人一开始就会建立自己的商业理想。谢宏这样去做了，而且能坚持做到今天这样一个近百亿的销售规模。企业家注定是一个理想的现实主义者。为什么呢？没有理想，目光短浅，一定不能走远。光有理想，缺乏实事求是的现实主义态度，也许一开始就会倒下。从贝因美的成长轨迹看，谢宏就是这样一个理想的现实主义者。

第二件事情是贝因美的商业模式。他们的"成功生养教"以及"同心多元化"是一个很大的商业模式创新。锁定同一目标消费群不同阶段的需求，以需求链条来建立自己的业务架构。这样的商业模式要求企业必须拥有很高的客户忠诚度。看似是一个商业服务的问题，其实背后还有更深的商业伦理问题。不解决好这个层面的问题，这样的商业模式也有可能使企业危如累卵。这是一柄双刃剑。

第三件事情是贝因美团队对工作的热情。他们对自己企业的文化有着一种近乎教徒的狂热。这也是很多好企业共同的特征。这一定是

因为谢宏自己的意志与热情在不断向团队传送。这是企业家的力量。但是，还有一层因素值得思考。今天的人已经不愚昧了，甚至也不贫穷了。激发热情、激发使命感到底靠什么？恐怕还真的要靠使命本身是科学的，是鼓舞人的。

在《中国企业家》二次创业的过程中，我不断地向同事强调我们赚钱的四种态度：第一，高贵地赚钱；第二，辛苦地赚钱；第三，智慧地赚钱；第四，真诚地赚钱。所谓高贵地赚钱，是说无论在赚钱的形式上，还是在赚钱的方向上，我们只赚符合我们价值观的钱，每个人在做人和做事的时候，都不应该放弃内心的"高贵"。

这种"高贵"是每一个正直的人都应该具备的梦想、价值观和原则。其实古人早就告诉过我们：君子爱财，取之有道。在当今市场竞争空前激烈，商业道德亟待重新建立的时代，许多人已经把这些看成是可笑和虚伪的东西，但发生在我们身边众多的实例证明，对一个企业而言，这是比一切都重要的核心理念。

商业活动必定是功利的。但是怎样功利呢？以"君子爱财，取之有道"的古训去思考，先功德然后功利，也许才能做真正的好生意。以现在时尚的话讲，叫企业社会责任感。

是为序！

《中国企业家》社长 刘东华

2009年3月于京

第2节：序(1)

序

光阴荏苒、春节临近，我也终于能暂时放下手边忙碌的工作，稍作片刻休憩。"浮生偷得半日闲"，可以有时间沉静下来整理一下我的2008年。

这几年下来，我已经渐渐适应了成为单亲妈妈的角色。特别是今年，自己的生活还算是平静而充实。然而看看今年这一年中所发生的一切，即使过了许多年以后，我们提起"2008年"仍会不胜唏嘘，感慨万千。地震过后给人们带来的心灵余震、伴随着金融危机而来的精神破产，这一年，带给了我们太多刻骨铭心的感受--

2008年是以一场百年未见的雪灾出场的。气候一向温暖的南方，2008年迎来了百年未见的飘飘鹅毛，一时间，交通堵塞了、火车停运了、电力中断了，许多渴望回家过年的人们瑟缩着站在车站寒冷的风中，眼中满含泪水在焦急地等待着，谁能料想那洁白的雪花竟然阻断了那么多亲人的团聚。

在这崎岖坎坷的一年里，四川省汶川发生了8级特大地震，8万人因此顷刻间跌进了永久的黑夜，无情的天灾夺去了他们宝贵的生命。

在这饱含使命与自豪的一年里，我们还经历了2008北京奥运会和"神七问天"，让我们每一个中国人都知道了什么是光荣与梦想。

在这充斥着良心救赎的一年里，我们也目睹了一个叫"三聚氰胺"的杀手，伪装在奶粉中让我们那么多宝宝得了肾结石，直接让食品安全的警钟在我们耳边鸣响。

在这个物欲横流的过剩经济时代，工业经济的挽歌正在以一场金融海啸的方式落幕于世，万众的哀楚席卷全球。尽管变态的利润哲学所招致的价值观扭曲，黑色的奥巴马还是能够坚定而温和地在一片狼藉的残局中给寒冷的人们带来殷殷的期盼。

窗外的鞭炮声和亮丽的焰火渐渐稀疏下来，中国人每年除夕的重头大戏--春节联欢晚会即将开始了，连一如猴子般兴奋地上蹿下跳的儿子也乖乖坐回了电视机前。

春晚的开场一如既往地热闹非凡。我的思绪还沉浸在对2008年的盘点和感慨中，忽然儿子兴奋地大喊："老妈，快看金牛！你快看，是金牛，上面还有字呢！"。

我抬起头，电视屏幕里，一只金光闪闪的金牛奖杯炫耀般地赫立于主持人朱迅的面前。"育婴专家贝因美"，儿子几乎趴到电视屏幕前把这几个字念了出来。"妈妈，贝因美是谁？"他转过头来好奇地抛给我牛年的第一个悬念。

第3节：序(2)

贝因美是谁?

贝因美模式是我几年来关注的一个课题，但是我一时也不能准确地回答出贝因美是谁。

记得刚刚接触贝因美的时候，她还只是一家杭州年销售额刚刚过亿的婴幼儿辅食食品企业，他们生产的婴幼儿速食营养米粉在江浙地区是很有名气的。但对于当时全国来说，她还是个籍籍无名的小字辈。短短几年时间，贝因美已经迅速成长为国内年销售额几十亿的全国婴童行业的领跑者了。

她是一家单纯生产婴幼儿配方米粉、奶粉和婴童用品的企业？好像不全是。贝因美这几年一直致力于开拓自己的特许销售渠道：比因美特（BEINGMATE国际特许加盟连锁店），在店里不但销售自己的产品，还代理了许多其它品牌的婴童用品。那她是个婴幼儿食品加用品的连锁经销商？好像也不尽然，贝因美的特许加盟连锁店里不光是专门卖产品，还同时提供比较专业的孕婴健康知识普及和咨询。听说走进比因美特，不但能买到齐全的婴童食品和用品，还可以学到许多新妈妈们需要了解的育婴知识；还听说她每年都举办各种各样的育婴讲座。

贝因美究竟是谁？我不禁有些语塞。在我心里，贝因美与许多我见过的企业不同，他拥有着众多的身份，生产商、渠道运营商、孕婴健康知识的传播者。一时间，我还真的很难准确回答贝因美究竟是谁。

大年初一，照例是烧香祈祷、短信和电话拜年。每逢此刻，我情愿窝在家里不出去。无疑，工业革命和信息化时代的到来改变了人类几千年的生活轨迹。面临的选择越多，我们越无从选择。特别是在选择伴侣、选择搭档、选择合作伙伴这些对"关系"的选择上，我们越是试图探索对方，越是发现其实是在通过探索对方而探索自己。

手机铃声又响了，是一个相识多年的好朋友打来的。2008对她是充满幸福的一年，她终于如愿以偿地做了妈妈，在祝福和寒暄之后，她开始用带着幸福的语气抱怨当妈妈的烦恼，一个粉嫩肉滑的小家伙，无时无刻不在表达丰富的生理和心理的诉求。这也做不好，那也手忙脚乱。想着原来一向时尚前卫到苛刻的知性女郎，现在却是满嘴的妈妈经，我哑然而笑。

朋友说，听说最近北京开了一家贝因美婴童生活馆全球概念店，里面有好多婴童产品和孕婴知识教育的培训，但好像是会员制的。她不知从哪里知道我在做贝因美的课题，想让我带她去那里先参观一下，看看生活馆能否解决她和宝宝的难题。

大年初六，我特意起了个大早，带上我的孩子，开车几乎横穿北京，接上朋友来到灯市口附近的贝因美婴童生活馆全球概念店。

走进贝因美婴童生活馆，就仿佛走进了一个超级儿童乐园。在地上3层、地下2层达5000平米的营业面积中，不仅涵盖了0～6岁婴幼儿衣、食、居、行、玩、教、乐等上万种国际国内知名品牌商品，馆内还设有亲子玩教天地、亲子摄影数码影像、亲子早期教育、妈咪会所、亲子俱乐部、生养教专家咨询、感知觉统合训练中心等多种细心完备的母婴服务。

第4节：序(3)

贝因美婴童生活馆以"生得聪明、养得健康、教得科学、学得快乐、玩得开心"作为经营理念，为每一位妈妈和孩子都提供一对一的专属服务，不仅能够全面保证孩子的安全，而且通过在贝因美婴童生活馆里的丰富活动，孩子从中学会了独立操作、培养了各种技能和适应能力，妈妈也收获了亲子教育的成果。

2个多小时的参观不知不觉就过去了，生活馆给我们留下了深刻的印象，朋友满意地开始询问如何办理会员手续，儿子也玩得不亦乐乎。在我们回去的路上，他还不断地问我什么时候还能再带他来这里。

这一次的亲历参观，让我对贝因美有了新的认识，贝因美是谁？她仅仅是个生产婴童用品的生产商吗？这里只是一个简单的孕婴商店吗？贝因美激起了我很大的兴趣，让我以一个新的视角来重新看待贝因美。看看她究竟要带给我们什么样的答案。

吴 忧

2009年初于北京

第5节：谁能动你的客户(1)

第1部分

忠诚的吸引力

并不是所有的客户对于企业来说价值都是一样的--其中一些客户为公司带来了长期的价值，我们将这部分客户叫忠诚的顾客。概括地说：企业80%的收入来源于20%的忠诚顾客。一个企业想要成为百年老店，想要培养顾客忠诚度，都得好好应用一下80/20法则。

没错，只有保持稳定的客源，才能为企业赢得丰厚的利润。但当商家只把"打折"、"促销"、"广告"作为追求客源的手段时，并不能提高顾客的忠诚度，反而会使企业和品牌失去它们最忠实的"顾客群"，让品牌成为越来越多"毫无忠诚度可言"顾客的淘货；培养忠诚的顾客群体，不能仅做到"价廉物美"，更要让顾客明白这个商品是"物有所值"的，信赖这个企业的产品是不会错的。

而当前日益普遍"经营同质化"状况，使得企业只有细分顾客群体，调整产品定位、寻求差异化经营、找准目标顾客的价值取向和消费能力，才能真正培养出属于自己的"忠诚顾客群"。

第一章

谁能动你的客户

究竟什么是品牌，衡量一个品牌的价值最重要的是什么？维护一个品牌的顾客忠诚度又应该从哪里去着手?

看看我们身边的一些百年企业的案例就不难得出结论。

顾客对企业产品和服务信赖、认可，就会坚持购买和使用该企业的产品或服务，即使出现了价格更加低廉的替代品，他们也不会因为竞争对手的诱惑而轻易转向竞争对手，甚至还会自愿向别人推荐自己的选择。

因此，与顾客建立长期互利关系有助于提高顾客对企业的忠诚度，增强企业在市场竞争中的抗变化能力。

反之，一个企业如果不注意培养拥有忠诚度的顾客群体，那么一个小小的失误就可能让企业陷入困境，甚至倒闭，其结果是辛苦创立的企业品牌转瞬就成了过眼烟云。

第一节 百年老店的吸引

如果用80/20原则来分析谢宏的目标，企业80%的利润来自于20%的老顾客。

摆在我面前的是贝因美从1992年到2008年的销售业绩表。从这张业绩表中，可以清楚地看出从2004年到2008年4年间，贝因美每年的业绩复合成长都超过100%。2008年贝因美已经跻身国内配方奶粉市场的第一阵营。在经济飞速发展的整个中国企业中，像这样表现优异的民营企业并不多见。贝因美高速成长的背后，是中国婴童朝阳产业广阔的市场空间，更是众多贝因美忠诚顾客投给贝因美的一张张选票。

如今踏上快车道的"贝因美"意欲何为？该集团董事局主席谢宏坦言：贝因美的目标是要在2009年实现总营收RMB100亿元，成为中国配方奶粉第一品牌，成为中国婴童业的综合运营商。

如果用80/20原则来分析谢宏的目标，企业80%的利润来自于20%的老顾客。忠诚的顾客不但会主动重复购买企业产品和服务，还会将企业的产品推荐给亲朋好友，间接地成为企业的营销人员，从而为企业节约大量的广告和宣传费用。这是企业利润的主要来源。这个在众多企业都得到了验证的原理，内容虽然简单，但却蕴藏着深刻的内涵。

婴童食品行业是一个相对特殊的行业，顾客对于婴幼儿配方奶粉品牌的选择，大多是从一而终的。除了出现一些不适应症等特殊原因，父母很少会中途给自己的宝宝更换奶粉品牌，他们总是希望可以获得这个品牌提供的长期服务。这是这类产品顾客消费群体的一个特别消费特征。

顾客在挑选婴幼儿配方奶粉的时候，出于对自己孩子的深切关爱，不仅仅考虑产品的品质，同时也会把品牌的知名度、配方的合理

性、口感的差异、原材料的产地、生产工艺、包装和价格以及身边亲朋好友的推荐意见通通考虑进去。再经过自身的试用体验，就在无形中形成了对于该产品品牌综合价值评价。消费者再对评价合格的品牌逐渐确立信心，并以此形成重复购买的品牌忠诚度。

外资洋品牌之所以能在国内高端婴幼儿食品市场上长期"笑傲江湖"，正是因为它们通过一贯坚持的品牌营销策略，为顾客提供了较高的品牌综合价值。并且这种价值定位较为明确，像亨氏和雀巢就分别确立了"婴儿营养专家"和"婴儿食品专家"的品牌定位，在消费者心目中形成了固定的品牌形象。即使前段时间雀巢被曝出产品质量问题，在风波过后也很快能获得顾客的原谅，它们所形成的品牌综合价值依然没有由此骤然降低。

美国运通公司负责信息管理的副总裁詹姆斯·范德·普顿曾经指出，最好的顾客与其余顾客消费额的比例，在零售业来说约为16∶1，在餐饮业是13∶1，在航空业是12∶1，在旅店业是5∶1。而且这些人经常会选择同一家公司的产品或服务。

第6节：谁能动你的客户(2)

那究竟什么是品牌，衡量一个品牌的综合价值最重要的标准是什么？维护一个品牌的顾客忠诚度又应该从哪里去着手？

其实，回头看看我们身边的一些走过百年的成功企业案例就不难得出结论。

时间的流逝不能改变顾客对企业的忠诚

永远的可口可乐

美国的可口可乐，无疑是当今世界上最有价值的品牌之一。据说1885年美国乔治亚州的潘伯顿医生，一次偶然的机会，在自家的地窖中把碳酸水和苏打水搅在一块，配成一种口感很好的深色糖浆。而他的合伙人罗宾逊从糖浆的两种成分，激发出命名的灵感--有史以来最成功的软性饮料"可口可乐"就此诞生了。

有人统计过，全世界每一秒钟就会有10，450人正在享用可口可乐公司所出品的饮料。可口可乐在美国本土以及全球的饮料市场拥有超过48%的占有率，这使得它在100年来能屹立不倒，并且一直引导着碳酸饮料界的风云变幻。

1985年，可口可乐公司为了满足新用户的口味需求，当时的公司董事长决定推出"新可口可乐"。可口可乐公司花费了近两年的时间进行市场调查和产品口味测试，决定向市场推出"新口感可口可乐"。

这可激怒了一大批把可口可乐当做美国的象征和老朋友的忠实顾客们，但他们并没有转而选择其他公司的产品，而是不断通过投诉电话和信件表达他们的不满，甚至有人威胁要起诉控告可口可乐公司，公司在一天之内就接到了超过5000个投诉电话。

经过公司高层的紧急权衡，可口可乐公司迅速放弃了"新可口可乐"计划。争议很快随之平息，可口可乐公司的销售业绩也很快恢复到了正常水平。而通过这次风波，老顾客对于公司服从顾客的需求觉得

非常满意，同时也让更多的人对可口可乐公司有了了解，从而对可口可乐的产品发生了兴趣，可口可乐的市场占有率不降反升。

在许多的财经专著中，经常有人拿这个事例来表明可口可乐被自己的忠诚顾客摆了一道，这应该是一个典型的品牌运营失败的案例。但我认为，这个结果恰恰说明顾客是忠于可口可乐这个品牌的。"新口味可口可乐"只是公司的一个产品而已，推广失败后如果失去了这些忠诚的顾客，那么有可能这次失败就是可口可乐公司的"滑铁卢"了。

这表明了可口可乐公司数十年坚持的顾客忠诚度培养为公司的发展奠定了坚实的基础。即使因为时间的流逝和一些决策上的失误也不能轻易改变顾客对公司的忠诚。如果没有这些可口可乐公司的忠实顾客，他们一声不响的转身去选择其他公司的产品的话，那不要提新产品是否能够提升市场占有率了，可口可乐会马上丧失原有的顾客群体。

第7节：谁能动你的客户(3)

这也正是可口可乐公司敢于自豪地宣称："就算是全世界的可口可乐工厂在一夜之间烧毁，我们只要出让可口可乐这个品牌，可口可乐又会在一夜之间遍布全球"的关键原因所在吧。

苹果迷的执着

同样，美国苹果电脑公司也拥有一批铁杆的顾客和粉丝，根据国外最新的调查显示，在在线服务、计算机、个人软件三个领域，Google、苹果和赛门铁克公司的用户忠诚度分别排在第一位。

美国斯坦福商学院的营销学教授巴巴·希夫曾表示，改变苹果与用户关系的关键事件是多媒体随身播放器iPod的发布，苹果由一家奢侈品牌摇身一变而成为了大众品牌。

希夫表示，在消费领域，时尚非常重要。多媒体随身播放器iPod的"光晕效应"被认为是Mac计算机在美国的市场份额能够提高到近8%的一大原因。一旦客户忠诚度形成后，其他公司要想改变客户的倾向就很困难了。

其实在苹果公司的新产品研发和推广的过程中，曾经多次出现产品设计和营销的失误。

2008年8月29日，先是苹果的手机iPhone的降价让提前购买的用户感到受了愚弄，然后媒体上出现了苹果多媒体随身播放器iPod冒火花的报道。现在手机iPhone 3G又被媒体报道存在安全缺陷、信号不好、苹果会卸载问题软件等等设计失误。

苹果在发布iPhone 3G时允许第三方开发人员为iPhone 3G开发软件，但同时对他们能够开发的软件类型进行了严格限制。开发人员还必须签署一份保密协议，甚至影响了他们与同事间的正常沟通。苹果还不向开发人员解释软件遭到拒绝，甚至被用户从iPhone 3G上卸载的原因。

一般来说，这样接二连三的问题会使其他电子产品厂商陷入一场灾难之中，但苹果就是苹果，并没有因此而陷入困境。

宾夕法尼亚大学沃顿商学院的营销学教授彼得·法德尔说，客观地说，苹果犯下很多错误，但苹果的铁杆粉丝，甚至是偶尔买苹果产品的用户，都对苹果产品有高度的认同感。甚至在苹果ipod刚刚上市的时候，有苹果粉丝向LV定制专门的ipod收纳箱，很少有其他公司能够做到这一点。

一名苹果电脑的忠实用户表示自己购买的机器存在过热问题。但他表示不会放弃苹果的产品，他认为Mac在可靠性、防病毒、完成高端图形工作方面的表现好于其他产品。同时他对于苹果的产品具有强烈的信心。

在当前金融危机的冲击下，大多与IT相关企业的财报都不会被太看好，基本都出现了一定额度的亏损。但苹果是一个例外，在经济大环境低迷的2009年第一季度，其营业收入高达101.7亿美元，净获利也达到了16.1亿美元，良好的利润率相信更能够让不少厂商羡慕不已。

第8节：谁能动你的客户(4)

这个主要得益于苹果本身能充分迎合用户的产品设计，使得其iphone，MacBook等产品很容易跟竞争对手的产品区分开来，形成用户对其品牌和产品的独特认知，而不必拘泥于其他厂商之间残酷的价格战，从而获得较为丰厚的利润。

对此，Satmetrix Systems副总裁Laura Brooks评论说："由于苹果自身充满创新激情，再加上"苹果迷"们的支持，苹果的用户忠诚度要远远高于其他竞争对手。"

时代变迁和行业环境更改不能改变顾客的忠诚

"男人的名片"哈雷机车

1903年，21岁的威廉·哈雷和20岁的阿瑟·戴维森在密尔沃基的一间小木屋里"攒"出来了一辆摩托车，他们以两个人的姓氏为这辆摩托车命名为"哈雷·戴维森"。

一个世纪以来，哈雷·戴维森一直是自由大道、原始动力和美好时光的代名词。密尔沃基摩托车的形象在全世界车迷心中生根发芽，他们狂热地忠诚于V型双缸驱动的机车以及制造它们的公司哈雷·戴维森。

激情是哈雷永恒不变的追求与理想。他们始终怀着燃烧的激情，把每一台摩托都打造成一件精品。经过104年的淬炼，精益求精、持续改进、激情之火永不熄灭的信念，矢志不渝。

哈雷·戴维森摩托车公司建立了哈雷所有者团体，拥有至少30万会员。哈雷·戴维森摩托车的拥有者都具有明显的共性，向往大自然，追求自由的生活，他们常常喜欢聚在一起，比试爱车、兜风旅游。

因此，哈雷所有者团体就设计了一系列有针对性的活动，将这一团体变成了"哈雷·戴维森"之家。除了提供紧急修理服务、特别设计的保险项目、第一次购买哈雷·戴维森摩托车的顾客可以免费获得一年期的会员资格，在一年内享受35美元的零件更新等服务外，该团体还定

期向会员提供一本杂志（介绍摩托车知识，报道国际国内的骑乘赛事）、一本旅游手册、价格优惠的旅馆，经常举办骑乘培训班和周末骑车大赛，向度假会员廉价出租哈雷·戴维森摩托车。

目前，该公司占领了美国重型摩托车市场的48%，市场需求大于供给，顾客保留率达95%。

"没有谁会单纯把哈雷摩托车当作一种代步工具，真正的哈雷车迷是不会这样想的。有的客户甚至把哈雷摩托买回家之后，就像摆放一件艺术品一样闲置家中，闲暇时，看上一眼，摸一摸它漂亮的车身，立刻会拥有一种无法替代的满足感；此外，还有不少人会迷恋于一次又一次地改装摩托车的外型和性能，尽管他一年也开不了几次。"

如今的哈雷摩托已经行销到200多个国家，在全世界拥有了自己庞大的忠诚顾客群体。不论是汽车时代的来临还是经济萧条时期，哈雷摩托车仍以每年销量15.7%的比例增长，2001年公司的纯利润超过4亿美元，当时哈雷的订单已经排到了2004年。

第9节：谁能动你的客户(5)

100多年来，它经历了战争、经济衰退、萧条、罢工、买断和回购、国外竞争以及市场变幻的重重洗礼，但是由于众多忠诚的顾客的支持，它经受住了所有考验。今天，哈雷·戴维森公司比以往任何时候都更加强大，而且，它并没有因此而放慢发展的步伐。

世界汽车中可称为贵族的，惟有劳斯莱斯

"亨利·莱斯先生，见到您我深感荣幸。"1904年5月4日，在曼彻斯特大陆酒店的大厅里，查理·劳斯先生一边这样说一边紧握住终身合作伙伴亨利·莱斯先生的手。正是这次会晤埋下了汽车史上的一段传奇种子--两年后，第一辆劳斯莱斯轿车诞生了。

查理·史蒂华特·劳斯和亨利·莱斯第一次握手距今已整整过去了104年，根据两人于1904年签订的协议，莱斯先生负责造车，而劳斯先生则负责卖车。两年之后二人的公司正式合并，立志生产"世界上最好的汽车"。

在此之前，出身贫寒的电气工程师亨利·莱斯尝试了各种办法，他先从改装一辆二手德科维尔起步，但最终结果令人失望。在几个朋友的帮助下，他决定自己制造一部汽车。这辆车与法国车有诸多相似之处：1.8升的双缸发动机，三档变速箱，末级扭矩齿轮传动。莱斯先生的努力引起了来自伦敦上流社会劳斯先生的高度重视，作为英国汽车俱乐部的创始人以及panhard公司的代理，他很快就与莱斯先生达成了协议，世界上最著名的汽车品牌就这样诞生了。

劳斯莱斯高贵的品质来自于它高超的质量。它的创始人亨利·莱斯就曾说过："车的价格会被人忘记，而车的质量却长久存在。"

劳斯莱斯的成功得益于它一直秉承了英国传统的造车艺术：精练、恒久、巨细无遗。因此令人难以置信的是，自1904年到现在，超过60%的劳斯莱斯仍然性能良好。

劳斯莱斯最与众不同之处，就在于它大量使用手工劳动，在人工费相当高昂的英国，这必然会导致生产成本的居高不下，这也是劳斯莱斯价格惊人的原因之一。

一直到今天，劳斯莱斯的发动机还完全是用手工制造。更令人称奇的是，劳斯莱斯车头散热器的格栅完全是由熟练工人用手和眼来完成的，不用任何丈量的工具。而一台散热器需要一个工人一整天时间才能制造出来，然后还需要5个小时对它进行加工打磨。

每辆劳斯莱斯车头上都有一个吉祥物--带翅膀的欢乐女神。她的产生与制造的过程，更是劳斯莱斯追求完美的一个绝好例证。

劳斯莱斯车标的设计者萨科斯这样来描述他的设计理念："风姿绰约的女神以登上劳斯莱斯车首为愉悦之泉，沿途微风轻送，摇曳生姿。"这一理念与女神的造型正是劳斯莱斯追求卓越精神的绝佳体现。

第10节：谁能动你的客户(6)

劳斯莱斯成为英国王室专用车已有数十年历史，爱德华八世、女王伊丽莎白二世、玛格丽特公主、肯特公爵等众多英国王室成员的座驾都是劳斯莱斯。沙特国王、日本王子都对劳斯莱斯情有独钟，他们对于劳斯莱斯的忠诚很难轻易地改变。

从上面的几个案例我们可以看出，一个百年老店品牌的生命力在于企业文化中那浓浓的顾客至上的精神，这种精神持续传递给顾客，换来的才是顾客群体的忠诚。

第二节 失败案例的警示

一旦在企业的发展中忽视了对于"上帝"的承诺，失去了顾客的忠诚，让他们感觉企业在欺骗他们，那么他们手中的选票会快速地将企业击倒，剥去它头上绚丽的光环和身上华丽的外套。

一个企业要培养自己的忠诚顾客群是很难的，反之，如果一个企业不注意培养拥有忠诚度的顾客群体，那么一个小小的失误就可能会让企业陷入困境，甚至倒闭，其结果是辛苦创立的企业品牌转瞬就成了过眼烟云。

脆弱的"三株帝国"

在中国民族企业的发展历程中，"三株"是一个我们不得不提的名字。1994年8月，当吴炳新父子在山东济南祭起"三株口服液"大旗的时候，当时的中国保健品市场已是群雄逐鹿，热闹非凡，人们看着眼花缭乱的产品，早已不知该相信哪个。

就是这个时候，三株来到了人们的面前。在广告策略上，它在中央电视台及一些中心城市电视台购买了大量的非黄金时间的广告段位，用以播发充满了语言诱惑的三株系列形象片。其中最突出的一个主题便是，"三株争当中国第一纳税人"。

在广告传达上，三株也极为大胆，富有创造性地走出了一条"让专家说话，请患者见证"的道路。三株首创了专家义诊的行销模式。在中

心城市，每到周末，三株就会聘用一些医院的医生走上街头开展义诊活动，而其主旨则依然是推销三株口服液。到后期，三株更把这股义诊风刮到了乡镇、农村。

崇拜毛泽东"农村包围城市"思想的吴炳新显然更具战略家的能力，他利用中国低廉的人力成本优势，开展人海战略，聘用了数以十万计的大学生充实到县级、乡镇级的办事处和宣传站。同时，他还创造了一种"无成本广告模式"，即发给每个宣传站和村级宣传员一桶颜料和数张三株口服液的广告模板，要求他们把"三株口服液"刷在乡村每一个可以刷字的土墙、电线杆、道路护栏、牲口栏圈和茅厕上。以至于当时每个来到乡村的人都会十分吃惊地发现，在中国大地的每一个有人烟的角落，几乎都可以看到三株的墙体广告。

吴炳新的努力很快得到了回报。来自三株的统计资料看，到1996年底，农村市场的销售额已经占到了三株总销售额的60％，这是一个了不起的营销业绩。在两年前，三株公司的销售额为1亿元，第二年达到了20亿元。在农村市场获得巨大成功的1996年，三株销售额一跃而达到了巅峰的80亿元。

第11节：谁能动你的客户(7)

以区区30万元起家，在短短三五年之内，便开创了资产达40多亿元的"三株帝国"基业。吴氏父子无疑有着超出一般企业家的抱负和理想，他们也是国内最早提出要把企业办成百年老店的企业家之一。

1996年，三株集团宣布完成销售额80亿元。但是自此之后，三株便患上了一种十分典型的"综合紊乱症"。在市场方面，由于10多万人、数千个大大小小的指挥部在前线作战，种种夸大功效、无中生有、诋毁对手的事件频频发生。总部到最后已疲于奔命而无可奈何。单在1997年上半年，三株公司就因"虚假广告"等原因而遭到10余起起诉。

尽管吴氏父子为扭转不利局面做了种种努力。可是到1997年年底，在中国企业圈，一个悬念已经幽灵般地浮出了水面，人们都好奇地想看到谜底：谁将是"三株帝国"的终结者？

没有一个人会想到，这位终结者竟会是湖南乡下的一个叫陈伯顺的老汉。

1996年6月3日，湖南常德汉寿县的退休老船工陈伯顺在三株"有病治病，无病保健"的广告承诺打动下，花428元买回了10瓶三株口服液。当服完8瓶，陈老汉出现全身溃烂，流脓流水。6月23日，老汉被送到县医院求诊，医院诊断为"三株药物高蛋白过敏症"。其后，陈老汉病情不断反复，于9月3日死亡。陈老汉死后，其妻子、儿女一纸诉状把三株告到了常德中级人民法院。

1998年3月31日，常德中级人民法院作出三株公司败诉的一审判决，要求三株向死者家属赔偿29．8万元。到此时，由于各种原因，常德三株一案已引起了国内媒体的普遍关注。一审判决后，当即有20多家媒体进行了密集的报道，其标题均类似于"八瓶三株口服液喝死一条老汉"。

这条爆炸性新闻，对于三株公司无异是毁灭性一击。

从当年4月下旬开始到7月，短短3个月的时间，月销售额从数亿元，一下子跌到不足1000万元，一家年销售额曾经高达80亿元，累计上缴利税18亿元、拥有15万员工的庞大"帝国"就这样轰然倒塌，淡出舞台，竟听不到一声惋惜和同情。

同样与三株一道经历了快速浮沉的企业还有不少，像秦池酒业集团，同样因为一条关于"秦池酒业"酒的勾兑过程的新闻报道，就轻易地使这个创造年销售近10亿元的"标王"迅速地销声匿迹。

事实上，任何一个商人都不会否认"顾客"所扮演的重要角色。如果顾客不用手里的钞票来支持我们的话，企业全都得关门大吉。那些成功的公司从来都不曾忘记这个颠扑不破的真理。他们无不力求提供体贴入微的服务、可靠耐用的产品和公平合理的价格--无论何时都是如此。

但是一旦在企业的发展中忽视了对于"上帝"的承诺，失去了顾客的忠诚，让他们感觉企业在欺骗他们，那么他们手中的选票会快速地将企业击倒，剥去它头上绚丽的光环和身上华丽的外套。

第12节：谁能动你的客户(8)

第三节 顾客忠诚度的培养

人们渴望得到真正的理解。如果你能够理解他人的感受和心情，那么你就拥有了一种造福他人的宝贵特质。

--著名记者 保罗·布洛克

长期以来，在生产观念和产品观念的影响下，许多企业的管理者和营销人员关心的是产品的销售或服务销售，把营销的重点集中于争夺新顾客上。一旦顾客购买了企业的产品或服务，营销人员便对他们失去了兴趣，断了联系。其实，与新顾客相比，老顾客会给企业带来更多的利润，精明的企业在努力创造新顾客的同时，会想方设法培养现有顾客的忠诚度，像对待新顾客一样重视老顾客的利益，着眼于发展企业与顾客的长期关系。

与顾客建立长期互利关系有助于提高顾客对企业的忠诚度，增强企业在市场竞争中的抗变化能力。顾客由于对企业的产品和服务的信赖和认可，就会坚持购买和使用该企业的产品或服务，即使出现了价格更加低廉的替代品，他们也不会因为竞争对手的诱惑而轻易转向竞争对手，甚至还会自愿向别人推荐。在急剧变化的市场中，市场份额的质量比单纯的数量更重要。与"回头客"做生意可能是一笔一举两得的买卖。

作为美国一家知名商场的经理，珍妮弗把"留住顾客能产生价值"看成她在零售业学到的最重要的东西。

在她还是这家商场一名售货员的时候，曾经有一位女士向商店退回一件损坏的花边裙，很显然，衣服的损伤是由于她自己处理不当造成的。当时珍妮弗很犹豫应该怎么处理好这件事情，就去向老板请示。

珍妮弗的老板要求她给那位女士全额退款，并要求她："在告诉她结果的时候你要面带笑容。"结果多年以来，这位女士在这个商店总共

消费了50多万美元。

这件事让她认识到"回头客"带来的长期利润。由于妨碍忠诚顾客重复购买的壁垒更低，因此，把产品卖给她们应该更加容易。更低的壁垒是指顾客重复购买商品和服务的阻力更小。所以，促销等常规营销手段对忠诚顾客将发挥更好的作用。

道理是明白了，但是在实际的具体操作中，我们往往发现，单纯达到让顾客满意并不能完全留住顾客的心。

满意的顾客≠忠诚的顾客

一般的商业观念认为，如果我们发现顾客的正当需求--努力去满足需求并保证顾客满意--那么我们就会营造顾客忠诚度，如此过程构成了营销三部曲。因此，顾客满意必然造就顾客忠诚。

但是在我们传统的企业生产和市场营销时，往往只把注意力集中在产品的外观设计和内在产品质量或者合理的价格上，而忽视对顾客的深度服务。

第13节：谁能动你的客户(9)

这样的顾客即使对生产产品或提供服务的企业是满意的，但是这并不能完全保证他们不会因价格因素或别具特色的服务而转向对其他企业的产品或服务发生兴趣，客户的满意度和他们的实际购买行为之间不一定有直接的联系，满意的客户不一定能保证他们始终会对企业忠实，从而产生重复购买的行为，甚至自发地对企业的产品和服务缺陷做出维护建议。

尤其是在家庭日用快消品市场，这样的情况更容易出现，尽管顾客对某一企业的产品内在质量和品牌的认知度都很满意，但是他们很容易在不同的品牌里跳来跳去，试用不同特点的产品，这对于建立并保持顾客忠诚度的努力就变得很艰难。

在一本国外《客户满意一钱不值，客户忠诚至尊无价》的有关"客户忠诚"的畅销书中，作者经过对大量案例仔细地分析之后得出结论："客户满意一钱不值，因为满意的客户仍然购买其他企业的产品。对交易过程的每个环节都十分满意的客户也会因为一个更好的价格更换供应商，而有时尽管客户对你的产品和服务不是绝对的满意，你却能一直锁定这个客户。"

所以满意的顾客不一定能成为忠诚的顾客，我们还需要在满意的基础上做出更多的努力。

忠诚计划，载着情感出发

企业可以从忠诚顾客的不断重复购买中获得丰厚的利润，而且忠诚的顾客会帮助企业带来更多新的潜在顾客。从这个角度来说，盲目地争夺市场不如更好地培养和保持忠诚顾客。但是保持忠诚顾客也要付出特别的努力。顾客的需求处于不断变化中，这就要求企业持续不断地关注、倾听顾客意见，不断根据它们来调整营销变量，以适应顾客需求的变化。

对于一份真正以顾客为中心的"忠诚培养"，不仅要有物质奖励，还得有精神激励，更需要情感上的沟通。

迪斯尼的俱乐部就是一个顾客忠诚度建设的典型例子。俱乐部对附近公司的员工提供迪斯尼乐园的特别折扣，同时，600万迪斯尼乐园优惠卡的持有者能够得到一份特别杂志，在购买门票和商品时可以打折；俱乐部成员与迪斯尼的合作伙伴如德尔塔航空公司和全国汽车租赁公司发生交易时，也可以享受特定优惠。

迪斯尼与俱乐部会员经常交流，鼓励他们及其家人更多地到迪斯尼乐园游玩，在其中逗留得更长，并且在需要吃住的时候选择迪斯尼的设施。该俱乐部还令迪斯尼公司获得了宝贵的消费统计数字和消费行为信息。现在，该俱乐部的活动遍及全球，有27，000家组织获得了参与资格，已经成为迪斯尼发展的重要战略武器。

架设"忠诚情感"的桥梁

香港商人Whitney Small一直是希尔顿酒店的忠实顾客。在谈到为何不选择其他酒店时，她说："每次我去曼谷出差，他们总是把我安排在同一间房间里，服务人员都认识我，了解我的爱好，房间里的设施都是我喜爱而且习惯了的，我就像在家一样自由自在。虽然别的酒店也有很多促销计划，但是我实在割舍不下希尔顿给我的这种感觉。"

第14节：谁能动你的客户(10)

忠诚顾客的培养不仅仅是物质上的一种体现，更多是一种"情感"的联系与认同。陈女士在生日的当天，收到了一条祝福生日快乐的短信。当她看到这条短信的时候，心里不禁升起了一股暖流。这是她经常购买的一家皮鞋品牌专营店给她发来的，这已经是第三年了。虽然只是一条小小的短信，陈女士仍然感到很开心，没想到当时在购买鞋子时填写的客户资料，会让人家记住了自己的生日，而且会一直保持对自己的关注。她说，现在每次去这家皮鞋专营商店，心里总有与其他商店不一样的感觉，所以自己和朋友一提起想买鞋子的时候，先想到的是去这家商店。

当顾客感受到关注时，他们就可能成为一个品牌的忠诚顾客。情感的忠诚并不是一次轰轰烈烈的商业案例，也不是一些表面的东西，而是一种慢慢积累的过程。

让顾客认同"物有所值"

越来越多的企业认识到了老顾客对企业的价值，把建立和发展与顾客的长期关系作为营销工作的核心，不断探索新的营销方式，如金融服务业、航空业、大型设备制造业、商业等，留住老顾客已经成为企业战略的主题。

只有保持稳定的客源，才能为品牌赢得丰厚的利润率。但是，当商家仅仅把"打折"、"促销"作为追求客源的手段时，效果往往不尽如人意。"价格战"可以为品牌带来越来越多的顾客；但是当商家、企业要寻求自身发展和高利润增长时，这部分客户必将流失。

培养忠诚的客户群，不能仅做到"价廉物美"，更要让客户明白这个商品是"物有所值"的。由于日渐普遍的"经营同质化"，企业只有细分顾客群体，调整产品定位、寻求差异化经营、找准目标客户的价值取向和消费能力，才能真正培养出属于自己的"忠诚客户群"。

对于贝因美来说，同样存在一个维护忠诚客户群的问题。作为一家国内迅速成长起来的婴童产业的民营食品生产商和业界首创的"知识普及+渠道运营商"，一方面通过始终如一地严抓婴童食品生产从原材料采购、生产工艺、质量检测和物流的各个环节，用高标准的安全产品去提升顾客对贝因美产品的信心；另一方面通过十几年不遗余力的推广知识营销手段，从生育、养育、教育多个层面为中国宝宝的健康成长提供服务，奉献爱心，集聚了一大批对贝因美高度满意的客户。他们在贝因美获得了"成功生养教"的专业育婴知识和满意的产品，同时贝因美也从他们身上获得了对企业的认同和忠诚，从而帮助贝因美实现了自身的核心价值。

第15节：谁能动贝因美的客户(1)

第二章

谁能动贝因美的客户

前段日子由于工作需要，我打算换一款商务功能更强的手机，开始只是随便咨询了几位身边的手机发烧友，却不料引发了他们激烈的争论。我决定把咨询者范围扩大，在MSN上搞了一次投票表决。结果多普达派坚定地主张钻石机，而诺基亚派强烈建议E71。

其实对我而言，这两款手机的优缺点不分伯仲。但过多的建议反而令我无从选择。最终比较触动我的建议来自一位对手机了解有限的朋友。他说，你的气质适合使用知性形象的手机，别选择那种让你看起来过于精明的玩意儿。

在所有朋友友善而理由充分的建议里，只有他在注重产品本身的功效以外，更加关注手机与我自身的整体结合及我内心的真正诉求；从而赋予一个原本毫无生气的电子产品具有了更加鲜活生动的情感，从而形成了"我"与"它"之间亲切的心理关系，而不仅仅是一个功能强大但让人陌生的通讯工具。

过剩经济的时代带来的是过度的选择空间。如同过度的自由即是放纵一样，过剩的产品反而令人无所适从。

近年来提倡的关系营销学就是把营销目标从兜售产品转向锁定需求，以发展顾客的忠诚度，来帮助企业与顾客实现长期的信任合作和双赢。核心点就是研究顾客的习惯特点，和目标市场中的社会网络关系，来提升顾客对企业的忠诚度。

要有效培养顾客的忠诚度，对于不同的产业、不同的用户群体有不同的需求，这就要求这个企业认真研究顾客特点，细分消费群体，真正满足并引导顾客的需求。在此方面，贝因美自创立之始经过十几年的不断探索做了许多有益的尝试并取得了良好的经济和社会效益，逐渐形成了自己独具特色的顾客群体。从产品的准确定位和研发，专

业化生产体系的建立到知识营销模式的创新手段等许多做法都值得我们借鉴和学习。

第一节 卖产品不如卖关怀

立足专业知识的营销战略和贴心的关怀服务虽然没有刻意地推销贝因美的产品，但却帮助贝因美树立了消费者心中"育婴专家"的地位，有效地避开了与国外强大的竞争对手在市场上的短兵相接。

海尔的小小关怀

自2006年起，所有接受海尔上门服务的用户都惊奇地发现，海尔的服务人员在以往携带的常规服务物品外，还携带了一件看起来像电源插头的小仪器--"海尔安全测电仪"。

可别小看了这个小小的仪器，只要把它往插座上一插，就可以迅速、准确无误地判断出用户家中是否存在用电安全隐患，从而帮助用户找到并消灭安全隐患，实现安全用电。

海尔人为什么会想到在全国首家推出这项服务举措呢？原来，海尔服务人员在上门服务中不断发现，许多顾客存在由于居住老房子、乱拉电以及装修质量问题等导致的"相零线"接反、缺地线甚至地线带电等用电隐患。当这一信息传递到海尔管理层后，海尔随即决定联合国家相关部门在全国城市家庭中做一次大规模的城市家庭用电环境调查。

第16节：谁能动贝因美的客户(2)

调查的结果让他们大吃一惊，在接受调查的2386户家庭中，没有可靠接地线的就超过53％，而由于线路老化、劣质开关等原因，存在用电安全隐患的家庭更接近76％。而且由于我国城市用电环境普遍要好于农村，如果此次调查结果涵盖农村用户，那结果将更加令人怵目惊心。

因此，海尔要求服务人员在为用户提供安装和维修服务时都首先要对用户家中的用电环境进行检测，并及时给予用户爱心提示。从产品的准确定位和研发、专业化生产体系的建立到知识营销模式的创新手段等许多做法都值得我们借鉴和学习。但这一措施实行不久后就发现，单纯依靠服务人员的个体判断不能准确地发现用户家中的安全隐患，还需要再升级。于是，海尔就专门研制开发了这种可以准确检测用户用电环境的检测仪，并推出了海尔"安全测电家电健身"服务的新举措。

海尔集团推出的"安全测电家电健身"这一服务新举措，充分体现了海尔企业文化中对于消费者浓浓的人文关怀。而一个小小关怀的付出换来了顾客对海尔产品及服务更加的信赖。

关注顾客需求的细节、提供及时周到的服务是一个企业培养顾客忠诚度的重要条件，而贝因美也正是在仔细分析中国宝宝及新妈妈们的需求细节中发现了企业的产品定位和培养忠诚贝因美顾客的切入点。

差异化的产品定位

众所周知，国内婴童产业是一个新近崛起的朝阳产业。根据国家相关人口统计显示，从2006年开始，中国开始进入了第四次生育高峰期，众多"80后"开始做了爸爸妈妈。她们相对优越的经济条件和良好的教育背景直接推动了中国的婴童产业市场开始每年以50%的增长速

度迅速发展，目前我国已经成为仅次于美国的世界第二大婴幼儿配方奶粉消费市场。

通过分析国外的大量调查数据显示，当一个国家的人均GDP水平达到5000美元左右的时候，婴童产业会被社会所逐渐重视并快速发展。随着我国改革开放经济近30年的高速发展，人民生活水平的日益提高，特别是我国实行的独生子女政策，使得每个家庭对自己的孩子都开始加倍关注。

现在国内婴童产业的市场规模迅速达到了7500亿人民币的规模，这使得我国婴童产业进入了发展的黄金时期。

针对中国市场出现的庞大需求，近年来，国内婴幼儿配方奶粉市场竞争显得异常激烈。众多国际食品巨头纷纷抢滩登陆，一时间，高端奶粉市场几乎被国外品牌所垄断。而国内乳制品生产企业由于起步较晚，产品研发和生产工艺相对滞后，一直被迫在中低端市场徘徊，难以和雀巢、惠氏、美赞臣、多美滋等国外成熟的知名品牌抗衡。

第17节：谁能动贝因美的客户(3)

同时由于中国的消费者还非常缺乏相应的专业知识，面对市场上品牌众多的婴童食品缺乏准确的需求定位和甄别能力，所以往往被动相信媒体的强势概念宣传，还存在着盲目崇尚"洋品牌"的购买习惯。

贝因美就是在这种情况下进入市场的，如何准确抓住目标消费者的需求，吸引她们并使之成为自己的忠实顾客就成为了贝因美首要解决的问题。

联合专业调查机构对新生儿父母的需求进行了充分的市场调查之后，贝因美了解到这些新爸爸妈妈的三大愿望，那就是孩子出生之前希望自己的宝宝要聪明健康、出生以后希望宝宝能健康成长、长大以后希望宝宝会顺利成才。其实把它们综合起来就是一句话：从小能给孩子奠定一个成功人生的坚实基础，这是普天之下每一个父母的梦想。

所以，贝因美准确地把自己定位在"专为中国宝宝研制"产品和做中国的"育婴专家"的品牌宣传上。

其实，早在2004年雀巢婴幼儿配方奶粉碘超标事件发生之后，国内许多人就意识到这些洋品牌的婴幼儿奶粉配方与我国孩子的体质特点需求有明显差异。

在产品的研发上，由于众多洋品牌的婴幼儿奶粉配方大多是照搬西方人体质和营养需求的配方，而由于东西方人种的遗传基因不同，体质特征方面存在很大的差异，不同国家的民族特性、地域环境和膳食结构导致了各国婴童食品配方中营养的配比存在着不同需求。

正是基于这样的实际情况，专为中国宝宝研制就成为贝因美一直坚持的研发理念。贝因美创立17年来，一直致力于研发符合中国婴童特质的产品，不断完善研发组织和制度、引进尖端研发人才和设备；与国内外研发机构展开深度合作，专门创建了贝因美母乳研究中心，致力于精准还原中国母乳复杂的营养结构，研发实现从高级配方到仿

生配方的目标，针对中国宝宝的身体特点能够提供更为专业的配方和养育方案，以确保产品的科学性与安全性。比如脂肪、蛋白质、碳水化合物、维生素与矿物质等五大元素的含量和配比能够完全符合中国宝宝的体质特点需求及接受能力，同时特别合理地强化了铁、锌、钙、碘等中国人容易缺乏的微量元素的添加比例。

如此具有明确的营养研制定位的产品一经推出，就与那些洋品牌形成了明显的区别，很容易受到众多有知识的年轻妈妈们的青睐。

专业的育婴专家

同时，贝因美也清楚地认识到，由于国内的大部分顾客缺乏专业的科学育婴知识和产品优劣的甄别能力，为了满足广大妈妈们的需求，必须要先给予她们更多的专业关怀。而"育婴专家"的品牌定位让贝因美巧妙地容纳了当时亨氏"营养专家"和雀巢"食品专家"的品牌定位。立足育婴专家，从科学育婴教育入手，采取以知识赢天下的理性营销策略，竖起中国"育婴专家"的大旗，紧紧抓住年轻父母的心，具有权威性和亲和力，全面构筑科学育婴工程。十几年来，贝因美不遗余力地在全国传播和普及科学育婴知识:

第18节：谁能动贝因美的客户(4)

1、聘请众多著名儿科医生、营养学家开通全国免费咨询热线、每年定期举办育婴专家节，向社会普及科学育婴知识；

2、建立育婴咨询中心，开设VIP会员制服务；

3、编辑并出版中国第一部成功学育婴专著《育婴指南》，免费发放《婴幼儿喂养手册》、《造就冠军宝贝》等书籍；

4、建立多达几百万的详细用户资料数据库，对顾客需求进行持续关怀服务；

5、坚持推动针对多胞胎困难家庭和特殊困难的婴幼儿家庭进行社会人道援助的"爱婴工程"。

同时早在2003年，贝因美就专门成立了生养教研究中心，打造了一支专业的讲师队伍，从科学生育、养育、教育等多个层面为中国宝宝的健康成长提供全方位的服务。除了开展通俗易懂的育婴讲座、时尚新颖的孕妇活动、轻松愉快的亲子游戏等活动外，编写了生养教系列知识读本，开发专业课程，开展育婴课题研讨。

通过这些充满爱心的服务，贝因美切实帮助顾客了解了婴幼儿食品的营养成分和选择技巧以及科学育婴的知识，感受了贝因美提供知识营销背后的真心实意。这样，贝因美成功地拉近了与顾客的距离。用贝因美的话说，就是要让中国每一个有育婴需求的父母都成为育婴专家，让每一个宝宝都能健康成长。这样从理性角度降低了顾客购买婴幼儿食品的盲目性和崇洋心理。

我在贝因美的生养教研究中心调研时曾经听到过她们在举办讲座时遇到的几个小故事：

故事1：有一位顾客总是因为带孩子的方式方法跟公婆闹意见，她觉得带孩子要讲科学，但是婆婆固执地认为自己有很丰富的带孩子经验，而且也把自己的儿子培养地出类拔萃，对于儿媳的意见根本听不进去，所以导致家庭关系很紧张。

后来这位顾客带婆婆来参加了两次贝因美的成功生养教讲座，婆婆对于这种新颖的授课方式和内容很感兴趣，回家之后悄悄的用在听讲座时学到的方法带孩子。后来听说再开讲座的时候竟然还带了很多有孙子的老姐妹来听课，同时经常主动地向周围的邻居宣传贝因美，而且家庭关系也融洽了起来。

故事2：有一位妈妈，孩子已经17个月了，可是连一颗牙都没长出来的。这位妈妈一直是给孩子喂米粉或用热水泡开的饼干，因为没长牙其他什么都没给孩子吃，咀嚼和吞咽都没有得到锻炼，也没给孩子刷牙。通过参加了贝因美的讲座，课后她给孩子一些磨牙饼、磨牙棒之类的食物锻炼宝宝的咀嚼、吞咽能力，还购买了音乐牙刷给孩子来咬，后来出牙了，很开心，对贝因美的育婴工作人员非常感激，并从此成为贝因美的忠实VIP会员。

第19节：谁能动贝因美的客户(5)

故事3：在一节宝宝辅食添加课后，一位妈妈说孩子不爱吃饭，个子矮，讲师在跟妈妈沟通的过程中发现，不是宝宝不爱吃饭，是妈妈的饮食习惯没给孩子建立好。她经常随便给孩子吃零食，甜食，就是这样导致了孩子不爱吃饭的坏习惯。讲师向妈妈指出这一点，教给妈妈培养孩子良好生活习惯的方法，并叮嘱妈妈坚持做。

在随后的讲座中，这位家长坚持学习贝因美的生养教课程并用来指导自己的孩子。当她看着自己的孩子吃饭有了规律，胃口也变好了，身体越来越健康，个子长得也很快，非常高兴。从此她逢人就说贝因美好，经常打电话主动询问讲座的日程安排，一有讲座，就会带来好多身边的妈妈一同参加。

从几个小故事不难看出，立足专业知识的营销战略和贴心的关怀服务虽然没有刻意地推销贝因美的产品，但却帮助贝因美树立了消费者心中"育婴专家"的地位，有效地避开了与国外强大的竞争对手在市场上的短兵相接。切中要点的专业定位巧妙地赢得了市场的主导权，从而使贝因美逐步成长为"中国婴幼儿配方奶粉"阵营中的高端品牌，让顾客从知道贝因美到了解贝因美再到满意贝因美，为建立贝因美的忠诚顾客群体奠定了良好基础。

"营销就是传播"。只有把品牌塑造成最具差异性和最活跃、最激进、最贴近顾客心理的形象，才有可能充实品牌的核心领域。为品牌造就忠诚、崇拜--这就是品牌的个性。

2006年，"育婴专家"贝因美以十几年不懈的努力跻身国家商务部"品牌万里行"知名企业行列，成为了中国婴童产业公认的"金字招牌"。这更加增强了贝因美顾客群体的信心，让她们对贝因美这个品牌产生了更大的向心力。

第二节 卖产品不如卖幸福

"知识营销"的创新商业模式在贝因美与顾客群体之间架设了一道情感交流的桥梁，让贝因美的"忠诚计划"得以更好地执行下去。

对于许多城市的新爸爸妈妈们来说，周末带孩子逛街去趟麦当劳或肯德基吃顿饭成了一件很平常的事。让孩子们惦记的不仅仅是快餐店里的汉堡、可乐和薯条，他们更希望得到儿童套餐里的小玩具、参加店里组织的各种儿童活动、或者仅仅是为了在店里附设的儿童乐园中与其他小朋友一起快乐的玩上一会儿，这让他们感到很幸福。

麦当劳和肯德基的成功就在于其能够准确地抓住光临快餐店顾客的需求，为顾客提供产品之外的附加服务，通过综合性的服务尽量让顾客得到幸福感，从而培养出一大批忠实的小顾客。

渠道为王

我们国内传统意义上的婴幼儿配方奶粉的销售渠道以前主要集中在：

第20节：谁能动贝因美的客户(6)

1、大型商场和超市的婴童专区

2、医院妇产科

这是由于国外著名的婴幼儿配方奶粉品牌往往拥有国际大型医药企业或综合食品集团的背景，他们在传统渠道和医务渠道上都拥有熟练的操作经验和广泛的人脉优势，婴幼儿配方奶粉虽然应该属于食品类别，但是在顾客的潜意识里却与健康药品直接相关，所以会非常信任妇产科医生的推荐意见。

所以这些洋品牌更倾向于通过妇产科医生或保健医生向新生儿父母推荐自己的产品，并在顾客住院期间免费派发奶粉试用装，争取在第一时间接触到潜在的顾客，进而让她们产生购买行为，把她们发展为自己的长期顾客。

1990年初，来自美国的惠氏最先在国内开辟了医务渠道，同时也最先把"营养代表"这个概念引进中国。公司专设营养部，聘请若干有医学知识的"营养代表"。为了争夺婴儿的第一口奶，公司派出了大批"营养代表"去医院的儿科进行驻院沟通。

市场反馈的事实证明，惠氏在医务渠道的努力耕耘有效地带动了产品的销售。

身为老大级别的美国亨氏食品集团也不甘示弱，凭借其强大实力在中国打造出"营养专家"的身份，并将这一品牌成功地植根于医务渠道的建设中。目前美国亨氏在国内拥有大批由食品、营养及医学知名专家组成的"亨氏专家团"，在全国各地知名大医院、妇幼保健机构还专门设有名誉专家。

医务渠道一旦打通，在很大程度上促进了产品订单的数量。同样引进丹麦技术的著名品牌多美滋，据称在苏州市场，由于医务渠道工作到位，经销商几乎不用出门，坐在办公室等电话就能拿到大量的订单。

美国惠氏是世界上第一家生产配方奶粉作为婴幼儿辅助食品的企业，一直以来都是中国奶粉生产企业的技术领先者和概念领先者。国外奶粉品牌中尤以惠氏做医务渠道效果最为成功，学习惠氏想做医务渠道的国内奶粉企业可是不少，但鲜有成功者。究其原因，倒不是医务渠道能不能进得去，而是进去了之后却不知道如何做好医生和顾客之间的沟通，往往是花了许多钱却连吆喝都赚不到。

根据专业机构调查，国内大约85%的婴儿在哺乳和断乳期只喝一个品牌的奶粉，很少会中途更换。相对于能够在医院第一时间接触到新生儿的国际品牌而言，国内的奶粉品牌很难抢到市场的先机，如果学习国外品牌的经验从头开始经营医院渠道，往往要付出极大的成本却收效甚微。

面对洋品牌的巨大压力，国内品牌只好通过加强广告宣传的投入或做降价促销增加销量，这相对于财大气粗的国际著名品牌也不占据优势，而且简单而没有特色的广告宣传并不会吸引消费者的注意，谁都知道羊毛出在羊身上的道理。而降价促销只能从短期收获一些利润，婴童行业的特殊性在于父母对孩子的身体健康是非常看重的，"省什么也不能省奶粉钱"，没有多少父母会以价格来作为婴幼儿配方奶粉选购的首要指标。

第21节：谁能动贝因美的客户(7)

这些困境让国内的奶粉生产企业没有更好的办法接触顾客群体，更谈不上发展顾客忠诚度的问题。那如何才能争取到与年轻父母的第一次接触机会，建立准妈妈档案库，进行跟踪服务，建立自己的忠诚顾客群体呢?

创新营销面对面

面对婴童用品在国内传统销售渠道上发展忠诚顾客的弱势地位，贝因美从特许加盟零售业上看到了机会，因为大部分准妈妈从怀孕开始，自己和家人就会开始为宝宝出生以后要做的事情做充分的准备，开始花很多时间去学习育婴知识和光顾孕婴童用品商店选购以后要用到的物品。

贝因美经过深思熟虑，率先将视线瞄准了国内刚刚兴起的婴童用品专营店。相对于成熟的国外市场，国内的婴童专营连锁店才刚进入成长的初级阶段，还没有非常强势的企业进入，也没有一个强势的婴童用品专营连锁品牌形成。大部分的婴童用品店还属于散乱的夫妻店的状态，即使有一些地域连锁品牌，也是处于刚刚起步的时期，没有任何的综合竞争力可言。

经过多方考察，2003年，贝因美提出了建立中国婴童产业的"同心多元化"发展战略。投入巨资从单纯的婴童食品生产商进入婴童用品特许零售业领域，建立了具备"育婴咨询服务+婴童用品销售"为特色的特许加盟连锁模式"BEINGMATE国际特许连锁项目"。

贝因美的特许加盟连锁店不同于其他的婴童用品专营店，除了销售贝因美自身的产品外，还代理销售从孕妇到0～6岁婴幼儿不同类别的各大品牌的产品，吸引了"丽儿宝"、"迪士尼"等国际知名品牌和"沃尔康"（婴童生态睡垫）等众多国内著名专业品牌入驻，为新妈妈和准妈妈们构建了"一站式"购物环境。

婴童专营店是未来婴童商品最核心的销售通路，一旦这个稳定的婴童用品专营连锁店品牌形成规模，贝因美集团所生产或代理的优质婴童用品就可以源源不断地直接呈现在目标顾客面前。这一举措不但让贝因美拥有了更广阔的销售渠道，拓展了产业链条，而且拥有了和准妈妈们直接面对面的机会。

贝因美针对年轻父母、准爸爸妈妈们渴求科学育婴知识和望子成龙、望女成凤的急切心情，在比因美特内开展免费的怀孕期营养、胎教、婴幼儿养护和早期教育等方面的咨询培训。把"育婴专家"的知识营销手段直接搬到了特许加盟连锁店里，增大了科学育婴知识培训的密度和受众面。而且这种剥离具体产品的推广方式也的确受到年轻父母的喜爱。

许多慕名上门的准妈妈们受到"知识营销"购物环境影响，对贝因美更容易产生信赖感，很愿意在生产后尝试使用贝因美奶粉和接受贝因美的育婴指导。贝因美也可以通过这个难得的机会加快建立准妈妈数据库，通过持续地跟踪咨询服务，更好地发掘市场增长空间。

第22节：谁能动贝因美的客户(8)

这种业内商业创新模式的创立对贝因美而言，好处是显而易见的：

1、贯彻了"同心多元化"发展战略，延伸了产业链条，增强了企业抗风险的能力；

2、拓展了贝因美产品的销售渠道，为企业的发展提供了更广阔的空间；

3、加强了企业与顾客的情感交流，为建立忠诚的顾客群体提供了更好的环境；

4、能够更好的倾听顾客对产品的使用意见和建议，快速的反馈可以帮助企业在未来的研发和生产中更具有针对性。

而更重要的是创造了更多与潜在的顾客群体直接面对面的机会，在贝因美与顾客群体之间架设了一道情感交流的桥梁，让贝因美的"忠诚计划"得以更好地执行下去。

第三节 卖产品不如卖生活方式

在贝因美婴童生活馆里，贝因美为宝宝和妈妈提供母婴服务、玩教一体、商品零售一站式服务，这一模式得到了众多家长和孩子的欢迎。

星巴克是一家发源于美国西雅图的咖啡店，从西雅图一路走来的星巴克，踪迹遍布世界各地，分店数量将近万家。它为什么能够如此稳健、快速而又健康地发展成为一个全球知名的咖啡品牌?

星巴克是怎样从仅仅出售咖啡豆，到出售咖啡饮品，再到"星巴克"体验呢？其实，星巴克今天的成就最原始的经营灵感来源于现任董事长霍华德·舒尔茨的一个美丽预言--让顾客在购买咖啡的同时享受一种不同的体验、一种令人神往的生活方式，这正是星巴克成功的灵魂和秘诀所在。

顾客体验是星巴克品牌资产核心诉求。就像麦当劳一直倡导销售欢乐一样，星巴克把典型美式文化逐步分解成可以体验的元素：视觉的温馨，听觉的随心所欲，嗅觉的咖啡香味等。试想，透过巨大的玻璃窗，看着人潮汹涌的街头，轻轻啜饮一口香浓的咖啡，这非常符合"雅皮"的感觉体验，在忙碌的都市生活中何等令人向往！

Jesper Kunde在《公司宗教》中指出："星巴克的成功在于，在消费者需求的中心由产品转向服务，在由服务转向体验的时代，星巴克成功地创立了一种以创造"星巴克体验"为特点的"咖啡宗教"。"

星巴克里除了咖啡外，主要卖饮料和食品。顾客坐在店内享受一个非常个人的体验。要达到这个目标，店里必须营造一个让人愿意和朋友流连的气氛。星巴克人经常把这种"坐"定义为"第三个地方"，即除了工作和家以外，一个能让人天天呆着的地方。

星巴克的产品不单是咖啡，咖啡只是一种载体。而正是通过咖啡这种载体，星巴克把一种独特的格调传送给顾客。咖啡的消费很大程度上是一种感性文化层次上的消费，文化的沟通需要的就是咖啡店所营造的那种环境文化。它能够感染顾客，并形成良好的互动氛围。

第23节：谁能动贝因美的客户(9)

当初星巴克登陆日本后，迅速以白领、学生为主导的高品质生活方式为基点，从音乐风格、价格、咖啡量、纸杯到禁烟等方面创新实施差异化消费战略，为消费者提供了一种全新的消费氛围，而且从改变、优化消费者生活方式中获得成功，也战胜了日本的老牌咖啡"罗多伦"。

在中国市场，星巴克也成了小资、白领的代名词，代表了有品位的小小奢侈。去星巴克里小憩一会儿、与朋友见面都逐渐成了生活中的一种习惯。

怎样让"科学育婴"成为一种自然的生活习惯，一种准父母及父母的日常生活方式，也是贝因美一直在思考的问题。

本来贝因美是以婴幼儿营养品制造见长，但深入理解"同心多元化"发展战略后，贝因美认识到，婴童的养教，关系到一个民族的整体素质，关系到一个国家的未来发展，这使得婴童行业具有特殊的行业责任感和使命感。这也启发了贝因美把发展目标向"婴童王国"的延伸和拓展。

在建立比因美特许加盟连锁体系的同时，2003年，由贝因美首创的业态商业模式"贝因美婴童生活馆全球实验店"在杭州成立，提出"成功人生，从小起步"、"国民素质，从小培养"，将"成功生、养、教"的育婴理念向更深的层次伸展。

在贝因美婴童生活馆里，贝因美为宝宝和妈妈提供母婴服务、玩教一体、商品零售一站式服务，这一模式得到了众多家长和孩子的欢迎。

在积累了丰富的经验之后，2008年，营业面积超过5000平方米的"贝因美婴童生活馆全球概念店"在北京落成。从繁华的地铁5号线灯市口站出来，就能看到这个用温馨色彩布置的婴童生活馆。馆内设立亲子养育馆、亲子寝居馆、亲子玩教馆、冠军宝贝训练营、亲子自助

休闲吧、亲子健康餐厅、亲子映象馆、感知觉统合训练中心，同时还提供亲子生日会、定期举办妈咪沙龙。

通过生活馆提供的服务，贝因美向家长传达了塑造成功人生的方法理念，演绎了国际水准的品质生活，更好地培养孩子的审美观、健康愉快的生活方式、科学卫生的饮食习惯、独立向上的人格特征以及友好的人际交往习惯。帮助顾客从小培养自己孩子的综合素质，为实现孩子未来的成功打下坚实的基础。

出身教师世家，本身又是从大学教师下海创业的"贝因美"创始人谢宏将商业和教育完美地结合在一起，按照贝因美的设计，婴童生活馆不仅是一个卖产品的场所，而且是一个能够在馆内进行婴幼儿养护、早教咨询并且提供训练的地方。这种强调环境体验的做法，让贝因美的生活馆成为了一个"孕婴体验中心"。

贝因美在产品和精神上的立体营销推广，在让消费者学习生育、养育、教育的知识同时，也让贝因美"育婴专家"的品牌定位得到公众的认可。

第24节：谁能动贝因美的客户(10)

对"同心多元化"发展战略的深入演绎，通过"成功生、养、教"为贝因美的顾客提供一种新的生活方式，使得贝因美最终能够集聚一大批高度忠诚的顾客，也正是这些忠诚的顾客，与企业实现了长期的合作和双赢。

国内著名的企业策划专家夏志标在惊异于贝因美令人惊讶的发展，对其经过了认真地考察之后，对其下了一个"可怕的贝因美"的评语并且呼吁民族企业能够出现更多的"可怕的贝因美"。在他看来，贝因美之所以让竞争对手感到"可怕"，恰恰在于它让购买婴童产品的顾客把购物变成了一次轻松有趣而且大有意义的亲子体验。

当你的产品提供给顾客的不仅仅是产品的本身，还附着着你真心实意的关爱；当顾客的幸福生活和你紧紧绑在一起，当顾客接受你的服务已经成为生活中的一种习惯，那谁还能抢走你的顾客?

第25节：忠于梦想(1)

第2部分

忠诚的背后

1991年冬天，在杭州商学院的实验室里，第一份中国自己的"婴幼儿速食营养米粉配方"研制成功了，发明人谢宏当时的梦想很单纯--他要研制最适合中国宝宝的代乳食品。

4年后的大年三十，企业内部的资金流动出现了问题。凭着谢宏视事业如生命的热情，硬是让10个月都没发工资的员工坚持选择陪伴贝因美；让上门追债的供应商们纷纷理解贝因美，进而加盟，成为了贝因美的股东。

如此书生谢宏，如此江湖的谢宏，他当时依仗的是什么？是理想，是良心，是信念，还是意志……

第一章

忠 于 梦 想

一个没有梦想的人生，肯定是平乏而无味的。但成功的人生仅仅拥有梦想是远远不够的--对梦想持续地、充满激情的坚持更为重要。

谢宏的贝因美能够迅速成长为民族婴童产业的领跑者，不只是因为他的梦想，更是因为他对于梦想的忠诚和坚持。

第一节 梦的缘起

我当时就发觉中国婴童业发展的巨大潜力，首先就是中国的婴童食品存在着很大的缺口，不能完全满足中国婴幼儿的生长需要。

--贝因美董事局主席 谢 宏

除了梦想，我们还需要什么？

法国著名作家罗曼·罗兰曾说过："人生最可怕的敌人，就是没有明确的目标。"

人失去了梦想，就像在黑夜里失去照亮旅途的明灯；失去梦想，就像在迷路时找不到指引方向的路标。有梦想的人很多，但实现梦想

的人却并不多。因为那些爱做梦的年轻人，欠缺的并非是梦想，而是对于实现自己梦想的坚持。

以下这个故事或许有些老掉牙了：

在100多年前，有一位穷苦的牧羊人带着他的孩子们爬到一个山坡上。这时天空中有一群大雁鸣叫着从他们的头顶上飞过，并很快消失在远方。

牧羊人的小儿子问父亲："爸爸，大雁要飞往哪里？"牧羊人说："它们要飞去一个温暖的地方，在那里安家，好度过寒冷的冬天。"大儿子眨着眼睛羡慕地说："要是我们也能像大雁那样飞起来该多好呀！"

牧羊人沉默了一会儿对两个儿子说："只要你们想，你们也能飞起来。"两个儿子挥舞着双臂试了试，却都没有能飞起来。他们用怀疑的目光看着父亲。牧羊人却肯定地说："只有你们现在就插上理想的翅膀，树立了坚定的目标，才可以飞向你们想去的地方。"

两个儿子牢牢记住了父亲的话，并一直向着目标努力、奋斗。经过无数次挫折，他们依旧在不懈地努力……最终，他们果然飞了起来！

他们就是美国著名的莱特兄弟--世界上第一架飞机的发明者。

无疑，瑰丽的梦想是需要非凡的创造力的。但如果要让梦想不沦为空想，就要在蓝图展开的时候，冷静周密地思索，同时还需要以坚定的意志，踏踏实实地去实现。贝因美的创始人谢宏，恰恰有一个颇具创造力的梦想，而同时也有一颗为了梦想而坚定不移的心。

15岁注定的不解之缘

"如果你深入了解他的经历与人生哲学，会发现他是一个充满理想而又脚踏实地的"儒商"。"一位与谢宏交往多年的朋友这么评价，"他15岁就明白了这辈子要干的事情了。"

当刚刚15岁的谢宏踏入现浙江工商大学的前身杭州商学院食品系的时候，就注定了他这辈子和婴童事业结下不解之缘。谈起当年，他

说："我当时就发觉中国婴童业发展的巨大潜力，首先就是中国的婴童食品存在着很大的缺口，不能完全满足中国婴幼儿的生长需要。"

一般从婴儿出生后第五个月开始医学上称为"半断奶期"，也就是我们常说的断奶过渡期。这段时间，并不是婴儿马上就需要断奶，改喂其他食品，而是要开始给婴儿吃些半流体糊状的辅助食物，以帮助宝宝逐渐过渡到能吃较硬的各种食物的过程。

让婴儿从吃母乳或奶粉转成吃成人食物的过程，大约需要半年左右的时间。婴儿在半断奶期吃的食物就是代乳食品，它应该是为适应婴儿在这一特殊时期食用的，特别制作的婴儿专用食物，也就是我们平时说的"辅食"。

这些"辅食"就是在日常食物中，经过专门加工制作而成的婴儿辅食。比如用榨汁机搅拌，用汤勺挤压等家庭简单制作的辅食类，鸡蛋、豆腐、薯类、鱼肉、猪肉等都是很好的选料来源。

但是，制作这类辅食不可避免地存在一些不足。首先是每类辅食的营养比较单一，缺乏均衡的营养搭配；其次，在辅食的家庭制作过程中由于卫生条件不好保障，会不可避免地接触到一些细菌，很容易引起宝宝的不适。

第26节：忠于梦想(2)

再者，在家庭条件下，每一种辅食的制作时间都相对很"漫长"，需要真正地"精挑细作"，每逢宝宝哭闹或肚子饥饿的时候，现做辅食无疑是一件非常麻烦的事，根本不符合我们现代社会快节奏的生活方式。

另外国内一些食品企业生产的荷花糕、奶糕虽然吃起来相对方便些，但也同样具有上面的缺点。

荷花糕就是由普通的粳米磨成米粉做成的，形状是方糕状的，因为在糕上有荷花图案而得名，是南方及杭州本地的宝宝传统食品。老一辈的杭州人一提起荷花糕都会很熟悉。

荷花糕在刚买回来的时候，是比较潮湿的。一般有两种保存方法，一种方法是在托盘中摆开晒干，或者是放在冰箱的冷冻室里低温保存。在宝宝要吃的时候，取适量放在凉开水里浸半小时左右，上锅蒸约20分钟，可见体积明显膨胀就说明好了，取出放在碗里，拿筷子向同一方向不断搅拌，米糊搅匀了，就能喂给宝宝吃了。

而乳儿糕，也就是原来大家俗称的奶糕，一般是使用大约40%的大米粉和60%的面粉混合制成的，其实里面并不含有"奶"的成分。作为传统婴儿辅助食品，乳儿糕补充热能是没有问题的。婴儿5个月后就可以食用，这曾经是国内孩子婴儿期不可缺少的食品之一，但不能完全作为主食食用。因为奶糕的主要营养元素是碳水化合物，每100克奶糕中有73.9克是碳水化合物，它只能代替粥食用，却不能代替奶。

由于100克奶糕内仅含蛋白质8.9克，脂肪1.6克，甚至可能含量更低，而且还是植物蛋白质。也就是说，热量高，营养低，单单食用这类食品，不符合婴儿生长发育的全部需要。6个月以内的婴儿如单用奶糕喂养，热能可以得到满足，婴儿当时看起来可能会长得很胖，但是等婴儿长到6个月以后，就经常会出现营养不良、发育不好的现象。

同时因为乳儿糕中所含的钙、铁含量不足，长期作为主食食用还有可能影响到婴儿骨骼及血红蛋白的生成，以致容易导致佝偻病和婴儿贫血。

另外，食用乳儿糕的婴儿由于长期缺乏足够的蛋白质，身体对疾病的抵抗力也逐渐减弱，因此也更加容易引发其他婴儿疾病。

婴儿如果多病，营养更得不到改善，因而对疾病的抵抗力更差，这样就会形成恶性循环。所以，单纯用乳儿糕喂养的婴儿，其身体健康就会受到严重影响。联合国儿童基金会曾经统计过，1990年在我国体重不足的5岁以下儿童占19%。

而国外品牌的婴幼儿配方米粉一般都由专业厂家生产，其中有多种营养元素的添加搭配，并且食用方便，安全卫生，可以充分弥补家庭制作辅食的不足。所以早在1987年，亨氏"婴儿营养米粉"一进入浙江市场，很快就得到了新妈妈们的喜爱。而这时我们国内婴幼儿食品生产厂家还仍然在用传统的荷花糕、乳儿糕等来满足婴童断奶后的市场需求。

第27节：忠于梦想(3)

作为食品专业毕业的高材生，留校后任教的谢宏"精明"地意识到国内"婴儿断奶期食品"是一块亟待开发的处女地。

谢宏用食品研究的专业知识对国内市场做了一番分析后，觉得：中国应该有一个属于自己的婴幼儿速食营养配方食品。当时，垄断国内市场的亨氏和雀巢婴幼儿配方米粉产品都还是沿袭了他们在西方国家的配方。但是国外的产品未必会适合中国人的体质。

谢宏开始意识到要根据中国人的生理特征重新调整营养配方，同时还要增加中国人普遍缺乏的碘元素。但这话说起来简单，要真的着手做起来却需要一个漫长的研究过程。

在当时对于婴幼儿的食品生产，我们国家颁布了一个"5410"食品标准。但国内还没有此类产品的研制和生产，于是谢宏就参照国家标准，利用工作之余开始了婴幼儿断奶期营养配方食品--全营养婴幼儿速食米粉的研究。

"我是学食品专业的，深知婴幼儿期食品的营养对孩子健康成长至关重要。在一种强烈的责任感驱动下，当我完成专门针对中国宝宝营养需要以及生理消化特点开发的婴幼儿营养米粉研制工作之后，我就基本上确定了一个目标--做中国最出色的婴童食品企业，为中国宝宝提供优质食品。"谢宏的目标十分明确。

谢宏对自己目标的坚定不禁让我想起一段故事：

1924年，当"蓝色巨人"IBM的创始人老沃森向妻子兴奋地描绘他的国际商用机器公司的蓝图时，在妻子和孩子看来，这个"国际商用机器公司"的名字是多么的好笑，因为当时老沃森的公司看起来一点儿也不国际。但是在老沃森和他的儿子小沃森的带领下，IBM的传奇成了战后最脍炙人口的成功故事。几十年来，IBM不断超越美国通用电气、美国无线电公司等这些曾经主宰美国商界的老牌大公司，成长为

全球首屈一指的计算机制造公司，成了名副其实的"国际商用机器公司"。

他决定起飞了

刚开始着手研究的那段时间，由于学校的日常工作比较繁忙，谢宏的工作一直进展比较缓慢。就在这个时候，他得到了一个脱产到浙江大学攻读第二学位的继续学习机会。

"这让我真正有时间静下来好好思考，到底什么是自己想要的生活，什么是最适合自己去做的。"通过长时间的思考，谢宏更加坚定了自己对国内婴幼儿食品市场的判断，如果自己按照中国人的口味研究出营养米粉配方，一定可以打破洋品牌垄断米粉市场的局面。

这时的谢宏已经清晰地意识到自己想做的事情有着多么重要的意义。只是要马上离开令许多人羡慕的大学投身商海，他还需要一些时间的积累和好的时机。

第28节：忠于梦想(4)

在浙大求学的日子里，每天学习结束后，他没有像其他同学一样去娱乐放松，而是在宿舍无数次推敲自己打造中国营养米粉帝国的计划，他甚至为自己这个还没出生的"大女儿"取了一个颇具存在主义意味的英文名字--BEINGMATE。

谢宏的计划一直都在静悄悄地进行，不显山不露水，但目标却越来越清晰。当谢宏完成学业回到杭州商学院以后，他牺牲了几乎所有的业余生活，抓紧时间加速进行营养米粉配方的研究工作。

收获的一刻终于来了。1991年的暑假，谢宏"速食婴幼儿营养米粉"的研究工作取得了成功。那个晚上，谢宏独自一个人在实验室里呆了很久，没有人知道他想了什么。是欣喜？是憧憬？还是--犹豫？

无疑，在人生与事业的道路上，此时的谢宏，已经不知不觉地走到了一个重要的岔路口。

常常听到自己身边的朋友感叹自己现在的处境，有的说找不到一份好的工作；有的有不错的事业却说自己做的太不开心了，太累了；有的说这样活着没有意义……总之，许多人在叹气，在艳羡，在懊悔，在徘徊……当我慢慢咀嚼这样的、那样的牢骚话后，发现其中的奥妙--工作和生活之所以没能给他们带来幸福感和成就感，是因为他们根本就是在做违背自己心愿的事情。

或许，他们在梦想的开端，没有理性的思索和缜密计划，在追梦的途中迷失了自我，不知所归；又或许，他们澎湃地追逐梦想，却又因激情冷却半途而废。

现实与梦想的距离，近在咫尺却又遥不可及。

有梦想，哪怕多狂妄的梦想，都不是错。问题是，你肯为你的梦想做多大的努力，多大的改变？

你可以选择不改变，为自己找很多合适的理由，比如为了生活，再比如为了爱人诸如此类。很多人都害怕改变，因为他们认为改变会

带来他们意想不到的也不愿意看到的结果，虽然他们忘记了，那个结果也可能是实现的梦想。于是，在工作岗位上牢骚满腹的人一边憧憬着自己头脑中的乌托邦，一边笃定"反正能混就混，有钱拿就可以了"之类的信条。殊不知，那是在浪费自己的时间，自己的生命。

花费好几年的业余时间投入大量精力去进行速食婴幼儿营养配方米粉的研究，源于谢宏对于梦想的坚持。现在，他终于决定为他自己的梦插上翅膀，让自己能够去创造更大的社会价值。谢宏暗暗下定了决心--他，决定起飞了。

贝因美快速发展却坚守梦想，正是因为在贝因美的背后，有一个这样的谢宏。

谁是贝因美？谢天谢地谢宏。

第二节 梦想与现实的距离

谢宏和他的贝因美开始起飞了，承载着谢宏和同伴们富国强邦的梦想。在长江三角地区，贝因美和雀巢、亨氏这样的国外著名品牌旗鼓相当，确立了鼎足之势，获得了众多妈妈们的青睐。

第29节：忠于梦想(5)

第一个女儿

当年谢宏在大学很受领导器重，属于学校重点培养的对象。高校的职位让谢宏有着令许多人羡慕的社会地位和稳定的生活保障。他如果选择下海经商，就意味着一切要从头开始，这里面的风险不言而喻。

多年以后别人问起谢宏，当时为什么不把配方卖给一个有实力的企业，这样，不就可以既保住安稳的工作，又能实现自己的想法了吗?

"我想亲自把它生产出来，去和洋品牌竞争一下！"这句话道出了谢宏的真实想法，他要亲手接生自己的第一个"女儿"并把她抚养长大。

谢宏开始谨慎地寻找能够生产自己研制的"婴幼儿速食营养配方米粉"的厂家。

一天，还在杭州商学院当老师的谢宏接到了一个老同学的电话，邀请他去杭州城旁边的余杭去看厂。这是一家曾经小有名气的生产饼干的乡镇企业，因为种种原因，经营不善已经停产了。老同学知道谢宏刚刚完成了全营养断奶期食品--婴幼儿速食营养配方米粉的研制，问他有没有兴趣把配方转化为商品。

经过考察，厂子的基础条件虽然一般，但是当地乡镇政府领导很有诚意。这时，谢宏身上的台州人冒险基因开始发挥作用。经过几次充满真诚的沟通和协商，他接受聘任成为这家小厂新厂长，并以技术入股取得了20％的股份。当时学校的领导出于爱惜他，为了给他留下一条退路，同意他以借用的名义调到这个厂子。但是谢宏知道，既然做出了选择，对于自己就意味着没有退路了。

浙江余杭，素有"鱼米之乡、丝绸之府、花果之地、文化之邦"的美誉。它地处浙江省北部，位于杭嘉湖平原和京杭大运河的南端，处

于长江三角洲的圆心地域，也是"中华文明的曙光"——大名鼎鼎的良渚文化的发祥地。

这里，既有天目诸山的灵秀之气，又得东南沿海浩荡之风，古往今来英才辈出。

传说，大禹曾在这里降服了肆虐的水魔，留下了令后人景仰的遗迹；三国时期名将凌统，宋代政治家、科学家沈括，南宋数学家杨辉；近代更是出现了民主革命家、思想家和国学大师章炳麟（号太炎）这样的伟人……这些名垂青史的人都曾在这里留下自己的印记。

人杰地灵之地能否顺利诞生专为中国宝宝制造的"婴幼儿速食营养配方米粉"呢?

来到厂里，谢宏首先邀请几个懂技术的朋友，带着厂里的工人开始没日没夜地对厂里的设备进行技术改造。

在经历了不断的挫折之后，这些年轻人终于在原来生产饼干的流水线上生产出了第一袋真正为中国宝宝量身定做的婴幼儿米粉--BEINGMATE。

书生仗剑走江湖

在谢宏的创业经历中，我曾经看到过他少年时的一个故事：

第30节：忠于梦想(6)

谢宏的父亲是一名教师，为了从小磨练谢宏的意志品质，在年三十的晚上，让当时仅10岁的谢宏独自去山脚下的水井提水，告诉他每提一次水就会给他1毛钱的压岁钱。开始是他自己吃力地拎着一桶水，艰难地沿着石阶往半山腰的家中走。

对于刚刚10岁的孩子，水桶有些重，他每上几个台阶就要停下来休息一下。周边噼啪的鞭炮声没有吸引这个少年，他似乎在想着什么。

当他第二次出现在山脚的水井边时，他的身边已经多了一个比他高半个头的少年。两个人抬着一桶水在石阶行走，速度比之前快了很多。

谢宏如愿地得到了"一大笔"压岁钱，他把这些钱按照事先说好的计划分给了帮助他的童年伙伴。

3岁看大，7岁看老。从小就知道整合力量以期有效地达到目标的谢宏，注定要成大事。

在美国硅谷曾经流传着这样一个"规则"：有两个哈佛ＭＢＡ和ＭＩＴ的博士组成的创业团队几乎就是获得风险投资人青睐的保证。当然这只是一个故事而已，但从中我们可以看到一个优势互补的创业团队对于一个初创企业的重要性，从技术、市场、融资等各个方面都需要有合作伙伴才能够成功。

大批出产个人英雄的创业时代已经过去了--尽管我们曾经在媒体上常常看到把丁磊等同于网易，把张朝阳等同于搜狐，但这只不过是一种吸引注意力和宣传企业的需要而已。当年新浪王志东的离开，在当时中国的IT界不亚于一场地震。但到了今天，新浪也好好的活在我们面前。

现在的创业板块，我们的关键词是合作、共存。当我们终于艰难地做出决定："我要创业"，而且已经有了切入市场的产品或一个点子

之后，最重要的任务就是要迅速建立起一个共同创业的团队。

谢宏知道，要想让自己的梦想真正的走进百姓人家，光有了产品还远远不够，需要从多方面迅速集中各种资源，才能打赢这场蚂蚁和大象的战争。

1992年，浙江在全国最早开始推行乡镇企业改制试点。当时每月只有300元工资的他咬着牙向台州亲友借了8万，买下了这个企业超过50％的股份。之后，他迅速整合企业的人力资源，有效地调动起大家的积极性。谢宏终于可以大展拳脚了。

但刚刚问世的婴幼儿速食营养米粉要想在最短的时间里在市场上站稳脚跟，还需要大量的流动资金。不仅原料采购、生产需要钱，市场推广更是需要用钱。

谢宏一直注意积累的人脉资源优势帮了他的大忙。

谢宏的老师有一个同学，她的丈夫是个德国商人。他听说了谢宏的故事后愿意和他见面聊聊。1992年秋天，当一名27岁的浙江青年带着一罐婴儿米粉敲响他家门的时候，德国商人莱因哈特·科尔还从未想过他会在中国扮演一位天使投资人的角色。

第31节：忠于梦想(7)

谢宏与科尔进行了一次"思想"的碰撞。事实上，科尔很快被这个年轻人的胆量和他对哲学思辨的兴趣所吸引（众所周知，哲学也是德国人最出名的爱好），最终科尔接受了这个年轻人以及他的创业理念，同意投资10万美元认购这家小企业30％的股份。

1992年11月11日，中德合资杭州贝因美食品有限公司成立，注册资本35万美元。

这次合作，不只解决了贝因美当时最为急需的资金问题，更是让贝因美拥有了企业机制的先发优势。14年后，谢宏建立起了一个中国最大的婴童产品企业。尽管科尔的股份此后不断稀释，但他每年仍会拿到10％的固定投资回报。

谢宏的一位朋友曾经给谢宏做了一个总结，他说谢宏在创业之初是个"三无"和"三有"的人：无好的硬件基础、无雄厚的资金实力、无知名的产品品牌，几乎是从零开始，白手起家，这就是"三无"；有一个好的产品、有一个远大的梦想、有一颗富有智慧的头脑，这就是"三有"。

谢宏明确地知道，他研制的全营养速食婴幼儿配方米粉的确是个好产品，它是中国第一个基于中国宝宝的营养生理及消化特点，专为中国宝宝研制开发的，因此它有别于当时已经进入中国市场的同类洋品牌产品，具有独特性和特殊的价值。这个产品可以承载他的"Beingmate"远大梦想。

谢宏和他的贝因美开始起飞了，承载着谢宏和同伴们富国强邦的梦想，在长江三角地区，贝因美的速食婴幼儿营养米粉由于口感好，品质过硬很快就和雀巢、亨氏这样的国外著名品牌旗鼓相当，确立了鼎足之势，获得了众多妈妈们的青睐。

蚂蚁，开始蚕食大象的地盘。

第三节 生命因爱而生

谢宏在学校开始自己的婴童事业蓝图规划时，就为这个尚未出生的"宝宝"取了一个英文名字BEINGMATE，中文直译为"生命伴侣"。而"贝因美"就源自这个英文的谐音，蕴意就是宝贝因爱而美丽。

宝贝因爱而美

在人类众多爱的定义中，父母的亲子之爱无疑是最无私的。

我们生命的源头，也是爱的源头。

著名歌手韩红曾经在一次3·15晚会上唱过一首自己创作的歌，歌名叫做《天亮了》。每次听到这首歌，我总是不能控制眼角的湿润，相信每一个知道这首歌背后故事的人都会被它深深的感动：

那是发生在1999年10月3日10时20分，在贵州麻岭风景区，200多名游客在马岭河峡谷谷底唯一的缆车乘坐点，等待乘坐缆车去山顶吃中饭。11时10分，一阵拥挤后，仅有五六平米的缆车车厢，竟满载了35名乘客，又一次缓慢上升，10多分钟后到山顶平台停了下来。工作人员走过来打开了缆车的小门，准备让车厢里的人走出来。就在这一瞬间，缆车不可思议地慢慢往下滑去。缆车缓慢滑行了30米后，便箭一般地向山下坠去，一声巨响后重重地撞在距山顶110米的水泥地面上，断裂的缆绳在山间四处飞舞！

第32节：忠于梦想(8)

在缆车坠落的一刹那，车厢内来自南宁市的潘天麒、贺艳文夫妇，不约而同使劲将年仅两岁半的儿子高高举起。结果，这个名叫潘子灏的孩子只是嘴唇受了点轻伤，而他的双亲却永远离开了人世！

在生与死的瞬间，父母想到的并不是自己，他们用双手把生的希望留给了孩子，这就是用伟大都无法充分阐述的父母之爱。他们无怨无悔的为我们付出，并不奢求我们任何的回报，父母的爱能给我们一种温暖，一种力量。而婴童事业，就是延续这份温暖和力量的事业。

鲁迅先生有句名言："无情未必真豪杰，怜子如何不丈夫。"这句话用在谢宏身上很是贴切，从他在学校开始自己的婴童事业蓝图规划时，就为这个尚未出生的"宝宝"取了一个英文名字BEINGMATE，中文直译为"生命伴侣"。而"贝因美"就源自这个英文的谐音，蕴意就是宝贝因爱而美丽。

忠诚于"亲子之爱"

在谢宏的众多头衔中，他最在意的还是"育婴专家"这个身份，一谈起他关注了十几年的婴童事业，谢宏的言辞中总是流露出混杂着忧虑和责任的复杂情感。

""育婴专家"不是一个简单的称谓，婴童行业负有特别重大的社会历史责任，关乎个人幸福、家庭和睦、社会和谐、民族兴旺、国家富强，绝不能唯利是图！否则，后果将是灾难性的。"这是他经常提起的一句话。

一个商人，经常挂在嘴边的却常常是"不能唯利是图"，随着对贝因美的逐渐了解。我开始理解这决不是简单的自我标榜，在这背后隐藏的是谢宏从大学时代就开始形成的对这个产业深刻的理解和高度的责任心及使命感。

"忠诚"两个字犹如一条纽带，始终贯穿又深深镌刻在贝因美发展的历程中。

从贝因美生产出第一袋婴幼儿速食营养米粉开始，产品的质量就是贝因美的首要生存法则。

1995年，连续3年超过100％的销售增长率，让贝因美的资产从最初的260万增长到近3000万。到这时，谢宏已经感觉到原有工厂的生产能力已经饱和，满足不了企业迅速扩张的需要。而且使用的生产线毕竟是从饼干生产线改建而来的，强行扩大产能就会影响产品的质量。谢宏又不放心把产品外包给其他厂商。他知道，食品企业最常见的死法之一就是质量危机。

在创业一开始，谢宏就给自己定下原则：决不能让商业利益伤害到专业，但专业也要体现商业价值。于是他下决心再建一条华东地区最大的年产量1.5万吨营养米粉的生产线。这样，只要这条线一投产，从品牌到产品，再到产量，贝因美拥有了进军全国市场的资格。

然而在当时，贝因美的发展几乎完全依靠自有资金滚动投入。为了建设新厂，贝因美一次投入进去1000多万，几乎把所有的身家都押了进去。

第33节：忠于梦想(9)

但是产能扩大了，市场也必须跟着扩大，而市场运作的钱远比扩建一个工厂要多得多。虽然企业是在良性成长，但是仍然避免不了现金流不断出现问题。

"我的压力一下子非常大。曾经有10个月时间发不出工资，几乎就要崩溃。"谢宏说。让我好奇的是，当时他的主力员工大都陪他一路打拼过来，并没有弃他而去。

"他们基本上都没有走"。谢宏多年后回忆起这段往事，虽觉侥幸，但仍然强调，如果当时不负责任的把产品外包出去，资金压力是有可能缓解，但是一旦产品质量出现问题，贝因美会永远翻不起身来。而更重要的是，这样伤害到父母和孩子的后果，是违背谢宏的"忠诚"的。

在谢宏和贝因美人的执着坚持下，他们的米粉迅速扩大了市场份额，开始把雀巢、亨氏逼得步步后退。两大巨头不得不重视起这个"不起眼"的小字辈，他们开始把贝因美视为头号的竞争对手。他们的策略是--加大广告攻势在高端阻击。

而同时，新的国内竞品对手纷纷以低价入市，贝因美面临腹背夹击的局面。

面对后有国内对手低价战略的穷追不舍、前有对手依靠雄厚资金撑腰的窒息式打法，谢宏没有在产品品质上产生动摇，而是选择在《文汇报》、《新民晚报》、《今晚报》等全国各有关媒体上发表律师声明，推出产品质量承诺。承诺凡1周岁以内的婴幼儿连续100天食用100克贝因美婴幼儿营养米粉，如达不到中国婴幼儿体格生长发育标准。公司向消费者全额退款，并承担相应法律责任。这一及时有效的对策让贝因美更加坚实地站稳了脚跟，开始了与国内、国际竞争对手在全国市场的较量。

看着贝因美十几年走过的足迹，我们不难看出谢宏对于产品质量近乎"过分"的执着，但这份执着的背后是谢宏对于父母亲子之爱的绝对忠诚。

"婴童行业负有特别重大的社会历史责任，关乎个人幸福、家庭和睦、社会和谐、民族兴旺、国家富强，绝不能唯利是图！"这句话让他和他的贝因美经历了难以想象的挫折。

但是，为了让宝贝因爱而美丽，再累也值得。

第34节：敬畏生命(1)

第二章

敬 畏 生 命

"做企业，最最本质的还是回归产品，不管你是制造业，还是服务业，一定要深怀对市场、对产品、对消费者的无限敬畏。企业最大的失败是败在产品上，败在急功近利下的过度策划包装和营销，不管你是世界级企业还是家庭作坊。"

"婴童行业尤其如此，每一个孩子都是我们国家和民族的未来和希望，如果片面追求经济利益而忽视食品安全，就是对整个民族的亵渎。在这个标准前，任何辩解和理由都是苍白无力的！"

谢宏领导着贝因美怀着敬畏之心，向"中国婴童行业之首"前进着。

第一节 专为中国宝宝研制

在贝因美的产品中，非常强调研发符合中国婴幼儿生理特质的产品，这是因为中西方婴儿在生理特质、饮食结构等方面各不相同，因此存在不同的营养需求。

缺碘为何还超标?

我们可能都还记得2005年闹得沸沸扬扬的雀巢奶粉"碘"超标事件，当时雀巢的金牌成长3＋婴幼儿配方奶粉被曝光含碘超标，遭到各大卖场的抵制，被纷纷撤架。

许多当时给自己孩子选用雀巢奶粉的妈妈们乱做一团。四处打听究竟什么是碘超标？当时我听说了也感觉很困惑，不是一直以来，碘被人们称为"聪明元素"吗？我们平时吃的食盐里不是也添加了碘吗？在请教了相关专家后，我才知道其中的原因。

碘是人体不可缺少的微量元素，它的作用是调节新陈代谢，维持神经肌肉组织、调节能量，与成长、发育、生殖、心智健康、骨骼生

成、蛋白质合成等都有很大关系。小儿缺碘可导致克汀病，表现为智力低下，听力、语言和运动障碍，聋哑发生率高，还可能出现畸形。

如果碘摄入不足，人就会出现毛发粗糙、肥胖、高血脂胆固醇。严重时，就会导致甲状腺肿。但如果摄食过量，同样容易导致甲状腺的相关病变，因为过量的碘反而会干扰甲状腺对碘的利用。

我了解到在雀巢奶粉碘超标事件中，工商行政管理局，对"雀巢牌金牌成长3+奶粉"的29种成分做了分析，其中28种成分都完全符合国家标准，而碘成分超出国家标准。

国家标准规定奶粉中的碘含量应在30～150微克/百克，而该批次产品的碘含量为191～198微克/百克，超过国家标准。

当时雀巢中国公司发了书面声明，声明指出："碘是身体和大脑正常生长和发育所不可缺少的微量元素。食物中碘的主要来源是奶制品、碘盐和海产品等，另外，根据中国营养学会公布的《中国居民膳食营养素参考摄入量》，儿童碘摄入量的安全上限为每日800微克。因此，上述检测中所提及的碘含量不会带来任何安全和健康问题，因为该产品中碘含量微少，比上述安全上限要低四至五倍。"雀巢公司希望以此证明产品的安全性。

但是，据食品安全专家指出，衡量一个产品的标准，应该以相关的国家标准为准，而中国营养学会公布的《中国居民膳食营养素参考摄入量》只是公布了儿童碘每日摄入量的安全上限，这个衡量标准与雀巢奶产品本身应遵守的标准，没有直接联系。

其实这是一个典型的过犹不及的案例，其根源就在于不能认真研究适合中国地域特点的科学配方，而是简单生硬的照搬老经验导致的结果。

第35节：敬畏生命(2)

我国是缺碘大国，全球40%的缺碘人群聚集在我国，中国宝宝更容易缺碘。缺碘重在从小预防，贝因美研发的国内第一个婴幼儿速食营养米粉，就是注意到了国外品牌的同类产品中往往是照搬国外的生产配方，不注意研究中国婴幼儿与国外婴幼儿的体质差异。缺乏碘元素是中国宝宝普遍存在的现象，所以在经过细心研究国家标准后，贝因美在米粉中添加了适合中国宝宝需要的碘元素，让中国的宝宝在摄入营养上更加均衡。

中国式配方

在贝因美的产品中，非常强调研发符合中国婴幼儿生理特质的产品，这是因为中西方婴儿在生理特质、饮食结构等方面各不相同，因此存在不同的营养需求。

由于地域、种族的差异性，决定了人们从外界摄取营养元素的多样性和复杂性，并形成各自独具特色的种群和饮食文化习惯。不同族群的婴儿食用不符合自己生理特质的食品，将产生营养吸收偏颇，影响生长发育的情况。

真正适合中国宝宝的配方奶粉，应该是根据中国婴幼儿的生理特点，专为中国宝宝设计的产品。贝因美奶粉提出研发的核心理念就是"专为中国宝宝研制"，这一点我深以为然，我们要追求的就是配方的科学性。

这个理念不是一个口号，而是中国母乳的研究数据作为支撑的。

现在，中国包括世界卫生组织基本的营养标准都是根据母乳来的，营养成分母乳化，可说是各奶粉品牌的最终目标。同样的，贝因美也不例外--"接近母乳"，是贝因美奶粉一直以来的奋斗目标。

贝因美为了达到这个目标，与上海市儿科医学研究所联合创办了贝因美母乳研究中心，利用该研究所拥有的国际先进水平的实验室和新华医院临床基地的大量健康母乳样本，联合了业内众多知名专家、

教授，共同潜心研究母乳喂养对婴幼儿直接或间接的作用及其影响，希望通过持续研发，使我国母乳基础研究事业迈出突破性的一步，并以中国母乳的特点为基准，研发实现从仿生配方直至完美配方的目标，为中国宝宝研制最接近中国母乳的配方奶粉。

曾参与"母乳中营养成分的研究"课题研究并获得"上海市科技进步奖"的吴圣楣教授告诉我，要想了解奶粉的优劣，就要先确定好奶粉的标准：

"什么是最优质的奶粉？最接近中国人母乳的奶粉，就是最优质的奶粉。"母乳是婴幼儿最佳的生长发育营养来源，因而奶粉是否"接近母乳"无可厚非地成为评价其是否优质的一个黄金标准。

贝因美的发展核心理念中除了从奶粉生产的标准上面按照甚至超越国际标准来要求自己外，亦包含了自己的一些特点。因为产业服务的对象是中国的宝宝，要符合中国人独特的生理构造和育婴理念，与白种人应该有所差异。

第36节：敬畏生命(3)

民族企业的发展理念固然是实现国际化，但也只是要将自己产品的原料品质、工艺水平和安全标准提升到国际水平，而在产品配方的科学性等方面，就需要有自己的特色--按照中国人的生理构造或者说基因的特点来设计，而这也正是贝因美中国配方的科学性体现。

妈妈的误区

很多国际品牌涉足婴幼儿奶粉市场历史悠久，在制作工艺、研发技术等方面都已经很成熟，不少奶粉还具有药厂背景。这种国际大品牌的影响力让消费者更愿意做出购买意愿。现在很多家长认为只有洋品牌的奶粉才是好奶粉。

其实，现在国内有很多知名奶粉品牌，制作工艺和研发技术早已达到国际水平，生产标准和质量把控同样遵循国际规范，并且有一点至关重要，就是"各国的婴幼儿配方奶粉更大程度上是根据本国民族的体质为蓝本研制的"。

由于每个国家的民族特性、地域环境和膳食结构的不同，母乳的成分也会有一定程度上的差异。而且中国人与外国人遗传因素不同，体质存在很大差异性，造成对营养物质的需求也存在很大差异。外国人吃肉蛋奶，体格高大，他们的孩子需要大量补充蛋白质、矿物质，吸收能力也强，相比来说，中国人吃蔬菜、米、面，吸收能力远不如外国孩子，过量食用蛋白质、矿物质后，会增加肝脏负担，对身体有害，不利于宝宝发育成长，所有这些都决定了国内外奶粉在配方上存在不可避免的差异性。

婴幼儿奶粉及其他食品不单单是要适合孩子的身体需求，还要适合本土孩子的身体特点。在这一点上，本土品牌比洋品牌更了解中国孩子需要什么样的营养搭配。因此，想要做到最适合中国宝宝食用的奶粉，就一定要研究中国母亲的奶质和中国宝宝的体质，只有将配方

奶粉的成分做到最接近中国母亲的奶质，才是最适合中国宝宝食用的奶粉。

在母乳研究过程中，会同时对很多奶粉进行产品分析与研究。相比之下，贝因美冠军宝贝奶粉所采用的配方标准在众多奶粉中最接近中国母亲母乳成分，诸如蛋白质、脂肪酸、碳水化合物、维生素、矿物质、核苷酸等都是母乳的主要成分。

举例来说，贝因美冠军宝贝奶粉含有足量的α-乳清蛋白成分，是配方奶粉接近母乳的重要表现之一。母乳内的蛋白质主要分为乳清蛋白和酪蛋白，其中乳清蛋白的含量在60％，乳清蛋白不仅能够让宝宝更好地消化及吸收，而且对婴儿的睡眠、食欲和情绪都有很大影响。如果配方奶粉基于成本的考虑，使用较大比例的酪蛋白，就是和母乳成分背道而驰，严重影响食用效果，更会加重中国宝宝的身体负担，不利于小机体的健康发育。

第37节：敬畏生命(4)

另外，DHA和ARA是人类大脑皮质及视网膜的重要成分，对于婴幼儿而言，主要来源是母乳，对于婴儿智力发育及视力敏锐度有极其重要的作用。经研究分析，贝因美冠军宝贝奶粉中的DHA由单细胞藻类中提取，更易于中国宝宝的消化吸收，真正成为中国宝宝的聪明元素。牛磺酸、双歧因子、左旋肉碱、肌醇、各种核苷酸等严格遵循了中国母亲的母乳成分，可以称之为中国宝宝的"专用奶粉"。这确实和贝因美所倡导的"专为中国宝宝研制"的研发核心理念是相吻合的。

因为饮食结构的关系，中国妈妈的母乳成分与欧美妈妈的母乳有所差异，如中国妈妈的母乳淀粉酶含量比较高，比较活跃。因此，研制适合中国宝宝食用的奶粉时，很多营养素的添加，就变得极具中国特色，很有讲究，贝因美在此方面也下了不少工夫。

奶粉配方应该追求全面均衡营养，而不是说简单把某一个营养素特别突出出来，需要强调的是基础营养+特殊营养，追求均衡营养。

这一点也是目前许多内资品牌盲目跟着外资品牌奶粉的一个误区，把特殊的营养很强调，反而忽视了基础营养。基础营养指的是蛋白质、氨基酸结构，这是最基础的。前几年发生的安徽阜阳劣质奶粉事件，这些奶粉不仅不是特殊营养，而是最基础的营养--蛋白质含量等于零。蛋白质还有一个氨基酸构成，这就是配方的差异。营养成分的数据是一样的，例如我的蛋白质20%，你也20%，但是成分结构不一样，营养就不一样。

现在很多妈妈还有一个误区，认为营养素添加量越多越好，这是错误的，任何营养素都是适量为宜！过多地添加就会破坏营养的均衡性，加重宝宝的器官负担甚至引起中毒。

前不久，在一次同学的聚会上，大家的话题不知不觉就聊到了"三聚氰胺"这个敏感的话题。有个同学跟我们讲起她的孩子虽然没有喝过三鹿的奶粉，但是心里也是整日惴惴不安，孩子一哭一闹就紧张。反

正医院现在也是免费普查，两口子就抱着孩子奔了医院。听医生说，有不少得了结石的孩子不是因为"三聚氰胺"导致的，而是钙摄入过多形成的结石。

"三聚氰胺"结石通过多喝水和辅助治疗还比较容易治好，而钙结石就更麻烦了，对孩子而言，很难有比较见效的治疗方法。

现在的儿童食品中许多都强调补钙，这没有错误，出发点都是好的，但是这完全符合我国宝宝的身体特质吗？如果我们整个婴童食品行业多在"为中国宝宝研制"这个课题上下工夫，多做科学性的研究，我们就不会看到"大头娃娃"、"钙宝宝"甚至"锌宝宝"、"镁宝宝"了。

第二节 北纬45度以上的绿色阳光

第38节：敬畏生命(5)

安达的天空是碧蓝的，和煦的暖阳在绿绿的草场的映衬下似乎添了一抹鲜活的嫩绿。这绿色的暖光，已经悄悄地溶进了每一杯贝因美婴幼儿配方奶粉里，令每一名贝因美的宝贝都接受着上天无私的哺育。

谢掌门的博文--乳业之殇

在"三聚氰胺"事件之后，我在谢宏的博客上看到了这样一篇博文：

又好久没博了，没想到在这样的背景下博新！

痛心……尽管贝因美旗下三家公司均不在"三聚氰胺污染奶粉事件"黑名单之列。

这是一件典型的食品安全事故，况且是婴幼儿食品。举国震惊，国际哗然！实属应有反应，说明社会良心健在！媒体功能良好！

作为资深的专业人士，不得不站出来说一说。

尽管这是不该发生的事故，但事故就是事故，业内人士都应该深刻反思，不要为自己辩解，更不要找托辞。错的承认错误、承担责任，没事的也不要幸灾乐祸。所谓"有则改之，无则加勉"，应该是最恰当的态度。

许多领导、亲朋好友以及贝因美员工、股东、合作伙伴为贝因美庆幸，打电话给我，为我叫好！我只能庆幸自己没有为母校丢脸，没有让中国自己培养的最早一拨食品安全专业同仁失望，假如贝因美这次进了黑名单，我将如何面对？不堪设想！

也有不少人提出贝因美这次很庆幸，但是否是侥幸？对此，我要说我们当然为自己庆幸，但也绝非侥幸！作为中国最早一拨食品卫生（现在是食品安全）本科毕业生，深知食品安全兹事体大，水有多深，故一直诚惶诚恐、如履薄冰地做，不能做就不做。一开始就给自

己确立了个原则：绝不能让商业利益伤害到专业，但专业也要体现商业价值。说白了，做这一行绝不能唯利是图，急功近利！

反思这次事件，我想可以把我去年在安达举办的中国乳业发展高峰论坛上的观点在此重复并修正下：

这次事件的发生，我认为归根结底仍然是违背客观规律，以火箭速度搞大跃进--超常规发展乳品行业的恶果！违反规律，自然要遭惩罚。

具体而言，第一违反自然规律。国际上奶牛繁殖主要有四大品系，比如中国主流奶牛种群--荷斯坦牛（即黑白花奶牛），主要适宜北纬45°以上养牛带养殖，而我们却处处点火，村村冒烟，全国开花，几成国际笑话。另外，南方应该适宜养殖水奶牛（印度就是水奶牛为主种群），高原地区则适宜发展牦牛奶，我们还可以。而地域适应性较好的娟姗牛，据我所知，中国差不多没有引进发展。这是其一。

其二，违反价值规律。营养学知识告诉我们，奶和蛋是两大营养价值最好的天然食物，我们的产量并不高，但我们的奶价卖的比矿泉水，甚至比纯净水还便宜，这就严重违背价值规律。导致价值链扭曲，逼得某些环节弄虚作假难免！

第39节：敬畏生命(6)

其三，就是违反产业发展规律，流行大跃进式的发展，掠夺式经营。代表人物被视为英雄。导致行业恶性竞争，不正当竞争不绝，使全行业经营成本奇高，导致当下中国的配方奶粉价格竟然接近甚至高于国际发达国家市场价格，据说还有500～1000元/kg左右的非特殊配方奶粉，实在离谱！

至于在国际上不可思议的"禁鲜令"，已经取消了，就不说它了！

强烈希望，此次事件，能坏事变好事，从此能让中国乳品行业走上更健康的发展道路，回归基本，按客观规律发展！同时非常支持国务院的决议，希望中国乳业尽快恢复信誉……

国人从此能喝上放心奶！

安达--上天对奶牛的厚爱

有朋友曾经跟我说过，这次凡是涉及黑龙江奶源的企业大都没出现问题，像飞鹤、完达山、贝因美等企业的牧场都集中在这里，其中的原因究竟在哪里？这让我有了很大的好奇心。

读过谢宏的博客后，我下决心去贝因美在黑龙江的奶源基地--安达做一次调研。

安达市位于黑龙江省的西南部，松嫩平原的腹地，地处黑龙江经济最活跃的哈大齐经济带中心，紧邻大庆，交通非常便利。

商周至唐末时期，安达境内生活着黑龙江地区三大族系之一的秽貊族，辽金至清这里成了满、蒙等族的天下，秽貊人湮灭。"安达"即来源于满语、蒙古语中的"朋友"一词。清末东北北部开禁，中原汉族移民开始大量涌入，中东铁路开工后，俄罗斯人也蜂拥而至。以俄罗斯为主的欧美籍居民总人数在20世纪20年代曾高达一万多人。

安达奶牛养育已经有百余年的历史。1903年，中东铁路西线通车后，在安达生活的俄罗斯人因生活习惯带入了一批红白花、黄白花、

灰白花的奶牛。1975年，安达人培育出黑白花奶牛新品种，被誉为"中国的荷斯坦牛"。

荷斯坦牛原产于荷兰北部的北荷兰省（North Holland）和西弗里生省（West Friesland），因被毛为黑白相间的斑块，因此又称之为黑白花牛（Black and White Dairy Cattle）。

荷斯坦牛的起源已不可考，据对其头骨的研究，认为是欧洲原牛的后裔。品种的形成与原产地的自然环境和社会经济条件密切相关。荷兰地势低洼，全国有1/3的土地低于海平面，土壤肥沃，气候温和，全年气温在2～17℃之间，雨量充沛，年降雨量为550~580毫米，牧草生长茂盛，草地面积大，且沟渠纵横贯穿，形成了天然的放牧栏界，是放牧养奶牛的天然宝地。同时，历史上荷兰曾是欧洲一个重要的海陆交通枢纽，商业发达，干酪和奶油随着发达的海路交通输往世界各地。由于荷斯坦牛及其乳制品出口销量大，促进了奶牛的选育及品质的提高。

第40节：敬畏生命(7)

荷斯坦牛的培育历史十分悠久，早在15世纪荷斯坦牛就以产奶量高而闻名于世，荷斯坦牛驯化能力强，世界大多数国家均能饲养。经各国长期的驯化及系统选育，育成了各具特征的荷斯坦牛，并冠以该国的国名，如美国荷斯坦牛、加拿大荷斯坦牛、日本荷斯坦牛等。

中国黑白花牛，1992年更名为"中国荷斯坦牛"，是我国奶牛的主要品种。中国荷斯坦牛是从国外引进的荷兰牛在我国不断驯化和培育，或与我国黄牛进行杂交并经长期选充而逐渐形成。"中国黑白花奶牛"以其"体貌规范、品种纯优、产奶性好"而闻名世界。

世界公认最好的奶源来自于北纬45度以上，是世界上仅有的三大板块黑土地之一，被世界称之为"黄金奶道"。这一区域出产的奶源，味道醇厚、品质优良、营养丰富。而在中国，这个最佳区域恰恰位于东经124°53′～125°55′，北纬46°01′～47°01′之间的黑龙江省安达市。

安达属于北温带大陆性季风气侯，受东亚季风影响，是半干旱半湿润地区，年平均气温为3.2摄氏度，四季分明，其土壤以黑土、栗钙土等为主，土地肥沃，植物种类多。

正是因为有着这样特殊的土壤与高寒的气候，才让这里生长一种特别的牧草--羊草，这种草含有丰富的奶牛发育所需的营养粗蛋白、粗脂肪、粗纤维和无氮浸出物等养分，是亚洲东部特有的建群植物种。

在花期前，羊草的粗蛋白质含量一般占干物质的11％以上，在分蘖期高达18.53％，比国内、国外同类型牧草高出2～3个百分点，是玉米粗蛋白的1.5倍，享有"世界甲级牧草、世界明珠"的美誉，且矿物质、胡萝卜素含量丰富，每公斤干物质中含胡萝卜素49.5～85.87毫克。安达是国际上公认的与澳大利亚的墨尔本、美国的德克萨斯州并列为世界三大优质草场。年产优质牧草4亿斤。

根据奶农向我介绍的情况，一头奶牛每天至少要吃3.5公斤至6公斤干草，吃12公斤至15公斤用玉米秸秆加工成的青贮粗饲料，然后才是玉米粒、豆饼、麦麸等精饲料。奶牛如果不吃草，就会影响反刍和营养吸收，易生病，影响产奶的数量和质量。

用这种牧草喂养的奶牛，可以提高产奶量和奶中干物质的含量，且蛋白中的氨基酸组成，更优更合理。另外，在安达的气候条件下，饲料不需要添加防腐剂，奶牛也很少患乳房炎等疾病，因此，牛奶中极少残留有害物质，是真正意义上的"放心奶"。

因为这里拥有羊草牧场272万亩，是中国最优质的奶源地之一，所以安达在1997年就被国家正式命名为"中国奶牛之乡"。

可"饮用"的绿色阳光

奶粉中含有三聚氰胺的很大一个原因是有的乳制品企业的奶源是由奶站从奶牛养殖户处挨家挨户收来的，因此中间环节无法把握，企业无法了解在收来的奶中是否被人为添加了有害物质，再加上企业管理缺失，把关不严才导致了这次严重奶粉事件的发生。

第41节：敬畏生命(8)

因此在源头上杜绝是避免此类事件发生的重要环节，贝因美找到了解决办法。

建立良好的企农合作机制：贝因美牧场除了在饲养环境上下工夫外，还定期对奶牛进行全身体检，为奶农进行饲养知识培训，并主动出面为奶农争取养牛饲养政策，帮助农民贷款，彻底解决奶农的后顾之忧。

实行政企共管奶源模式，避免鲜奶收购的恶性竞争：贝因美在安达建立贝因美奶源供应中心，并且和安达市政府共同管理与控制奶源质量。加强榨乳过程管理和原料奶的质量追溯制度的落实，有效地防范了奶源人为污染的发生。

全面管理原料奶投产前的过程：贝因美采取全封闭式奶源管理方式，在各个绿色牧场的周边合作建立了几十个大型全机械化集中榨乳站，从而彻底避免了自行挤奶，人为掺假及在储运过程中可能存在的二次污染。

在进行机械榨乳前，每头奶牛都要经过体检、清洗、取样检测，仅取样检测就需要连过4关，按脂肪、干物质含量、杂度数、细菌指数4方面指标评测，所有收取的优质原鲜奶均有保温车直接运输至生产基地，而且所有的牧场与生产基地的运输距离不超过30分钟。

当地的员工还同我说起前几年围绕公司牧场周围的个体奶站，也曾发生过一些乳品企业争夺奶源的事。对于当时的情况，贝因美高层一致意见，宁可高价从爱尔兰进口优质奶粉补充产能，也不参与这种不正常的竞争。

贝因美的质检人员告诉我，对于原奶的检测，他们还有个秘密武器，贝因美在原有的检测系统里自己添加了一个"鲜奶检测模块"，这样但凡在鲜奶中添加了其他物质，不管它是"小三"还是"小四"，只要发现差异，立刻拒收，"我们宁肯比其他地方多付点钱，也要求奶农不

能在奶和饲料里添东西"。只要尊重价值规律，实行奶源优质优价，就会使奶农失去掺假的动机。

当初贝因美决定生产婴幼儿配方奶粉时，谢宏历时3年，亲自考察了全国几乎所有的牧场，最后才一头扎进安达，把奶源基地和生产基地建在这里，从源头上为了中国宝宝的健康筑起了第一道防火墙。

安达的天空是碧蓝的，和煦的暖阳在绿绿的草场的映衬下似乎添了一抹鲜活的嫩绿。这绿色的暖光，已经悄悄地溶进了每一杯贝因美婴幼儿配方奶粉里，令每一名贝因美的宝贝都接受着上天无私的哺育。

附录：贝因美绿色奶源的行动计划

一、奶站管路式全封闭机械化榨乳改建计划。贝因美计划于2009年6月底前，对现有部分奶站进行改建，全部实现管路式全封闭机械化榨乳，使牛乳更安全，更新鲜。

二、生态示范牧场计划。贝因美将与政府合作加强养牛小区的建设，进一步实现规模化饲养，并计划在安达建设一个国际化生态示范牧场。

第42节：敬畏生命(9)

三、与奶农签订长期合作合同，构建"合作共生式"供应链。

四、贝因美将在安达工厂不定期组织"消费者开放日"，邀请消费者或媒体参观、考察。

五、继续深化与安达市政府的多方面合作，包括奶源品质的细化管控、牧场养殖知识支持以及安达草场的长效环境保护。

第三节 钉好每一个钉子

贝因美的所有产品在保质期内都会有留样，一旦接到消费者投诉马上能够复检，在源头上把好"事前预防"的产品安全关。

钉子与王国

有一次，孩子在家里看书，忽然哈哈大笑起来，跑过来对我说："我要给你讲个故事。"

接着他就摇头晃脑地读了起来：

丢掉一只铁钉，失去一个蹄铁；

失去一个蹄铁，坏了一个马蹄；

坏了一个马蹄，失掉一匹战马；

失掉一匹战马，毁了一个将军；

毁了一个将军，输掉一场战争；

输掉一场战争，亡了一个国家。

读完之后，儿子笑着问我，"你看可笑不可笑呀！"

"这讲的是什么意思呢？"我问他。他回答说："就是说从前有个将军，马上就要带兵去和另外一个国家的军队去打仗了。出发前，他要求他的马夫去给他的战马钉一副新的马蹄铁。马夫牵着战马来到铁匠铺，铁匠根据战马的马蹄开始打马蹄铁，终于做好了。在给战马钉最后一个马蹄铁的时候，铁匠说:"真不凑巧，铁钉不够了，你稍等我一会儿，我要打个钉子。"

"马夫回答："那可不行，将军还在等着战马，军队马上就出发了，回去晚了我要受责罚的。"在马夫的坚持下，铁匠匆匆把马蹄铁钉好，当然其中一个缺少了一根铁钉。

"军队出发了，当两支军队列阵对峙时，将军举起军刀，骑着战马向敌人冲了过去。忽然，战马一个趔趄，摔倒在地上，那只缺少了一根铁钉的马蹄铁掉了。将军也被摔了下来，结果当了敌人的俘虏。

"失去了统帅的军队很快溃败了，敌人打赢了这场战争，最后灭亡了这个国家。"

其实这个故事所蕴含的道理我们都明白，它告诉我们想达到自己的目的需要认真做好每一个细节，否则就可能因为一个小小的懈怠而全盘皆输。

现代企业要在商战中立足，要应对的阵仗不啻于一场战争。产品、企宣、行销、组织战略，必须环环相扣才可以不败。针对企业而言，产品质量的保证可比那根铁钉关键多了。它对企业生存和发展具有决定性的意义，所有企业在质量管理上都不能有丝毫的懈怠。

如果企业能建立正确的质量观念并且从生产设备到产品质量的严格监管，就能最大限度地预防不良产品的出现。

第43节：敬畏生命(10)

广告和实品

媒体在评论某乳业产品广告与实品差距时说，"做企业，最最本质的还是回归产品，不管你是制造业，还是服务业，一定要深怀对市场、对产品、对消费者的无限敬畏。企业最大的失败是败在产品上，败在急功近利下的过度策划包装和营销，不管你是世界级企业还是家庭作坊，没有质量作保证的企业是走不远的。"

许多人可能还对当年尚洋电子出品的国产即时战略游戏《血狮》记忆犹新，那是个设计非常失败的游戏。当时，大家都在玩一款《Command & Conquer》的国外游戏，后来的版本改叫《红色警戒》，现在我还看见经常有人玩儿。

尚洋当年的宣传资料，真是让年青人热血沸腾啊！

详解2010年，你的故乡--中国，超级大国在沿海大规模登路，鲜血染红暮霭，火光撕裂长夜，隆隆战车辗碎你的美梦，你的装甲在M1A1面前犹如薄纸，面对联军，我知道你的选择，尽管那是一个惨淡经营，但是，我们是男人，那种有血有肉的男人，对吗？有些必须解决的事情，我们别无选择，当一头遍身淌血但昂首挺胸的雄狮吧！和你的战友一起痛击侵略者，保卫中国。

耗资百万，倾力制作，场景宏大，国内典范。

国内高水准前卫摇滚乐手音乐制作，软件创作群实力雄厚，美术创意天马行空。

许多人应该都会记得那个时刻--1997年4月27日，万众期待"血狮--保卫中国"贺岁劲爆登场！

我可以保证，当年中国绝大多数玩家的热血都已经被这部游戏煽动起来了。以我为例，当时在我的心目中，血狮绝对是一个超越《Command & Conquer》的游戏（广告上就是那么写的）。游戏中的

战斗单位全部是真实比例，士兵们可以用不同地方的方言对你的命令作出回应，更令人振奋的是，这是个中国抵御外侵为题材的游戏。

但是当游戏拿到手里的时候，我的兴奋一下子转化成了失望，那是一个什么样的游戏呢？游戏中平民房与其他物体并不成比例；什么3D模型差劲的无法形容，经常见到坦克头变为坦克底座，即有两个坦克底座层叠在一起……士兵的动作更是少，像素级的移动使得士兵的移动超级缓慢……敌人的A1与己方一样低，游戏根本就无法进行下去。

记得当时《烈火文明》的市场销售部经理吴刚曾经写过一篇文章，开头是："这些年来，两件事使我印象深刻：有几个湖北的大学生为了在首发式上买到《血狮》，凑钱来京买走一套。走的时候自知有愧的销售人员一再地对那个学生说，有什么问题一定要来电话，我们给你们解决。但是直到今天，那几个学生没有来过电话，也没有来信，我知道他们真的被深深地伤害了。是的，那种骤然而来的打击使他们的内心有强烈地被欺骗的感觉。我意识到，我们失去了他们，这是我们最大的悲哀。

第44节：敬畏生命(11)

"另外一件事是我曾经看过这样一封信，有一个人在《血狮》失败后写信明确地讲，他不退货，尽管他非常愤怒，他说就算是为中国软件业做贡献了。不过，以后他可能不会再买国产游戏了，他说他很抱歉。"

消费者最终追求的还是产品的内在品质，外在的包装和策划只能是辅助的促销手段，一旦失去了根本之后，无根之木就会很快的枯死，无源之水也会迅速干涸。

对于需要高度安全保障的婴童行业同样如此，每一个孩子都是我们国家和民族的未来和希望，如果片面追求经济利益而忽视食品安全，就是对整个民族的亵渎，在这个标准前，任何辩解和理由都是苍白无力的！

为了能够充分保证婴幼儿配方奶粉的产品质量，贝因美投入13亿元资金，联手全球乳业工艺巨头荷兰斯托克公司，配置了专门为婴幼儿奶粉生产设计的谢弗尔斯三效牛奶浓缩器等国际一流专业生产设备，并在安达工厂建成了国内首条高端婴幼儿配方奶粉专用生产线；对于生产工艺，以往生产奶粉，国内以干法混合工艺为主，这么做，营养物质的保存及产品的冲调、口感及稳定性等方面都会受到一定的影响。若采用湿法混合工艺，直接以新鲜牛奶为基料生产婴幼儿配方奶粉，产品在品质方面就会明显优于干法混合工艺，但成本会大大增加。但是，贝因美还是选择了湿法工艺，把产品质量放在第一位。

杭州工厂也从荷兰高达公司引进了国际先进的滚筒干燥营养米粉生产设备，形成了具有年产婴幼儿营养米粉2万吨的生产能力，是华东地区最大的断奶期食品专业工厂之一，这样从硬件上保障了为中国宝宝提供专业的国际先进的产品。

同时贝因美不断购入原子吸收仪、高压液相、气象色谱仪等一系列的国际先进水平的检测仪器设备，使得贝因美奶粉大部分指标都能

在企业内部实现自检，突破国家标准要求的常规指标（如感官、蛋白质、脂肪、菌落总数、大肠菌群等常规出厂检验指标）检测，能够对婴幼儿配方奶粉进行52项指标检测，包括三聚氰胺--从收储鲜奶，各种原辅料采购、入库、领用，到半成品、成品……各个环节、各项指标，都接受着整个质量控制体系的严格监控和管理。

一夫当关

负责贝因美产品营运的主管给我讲了这样的一个故事：有一次正值婴幼儿配方奶粉热销之际，生产营运几乎供不上前方的销售，经销商四处催货，质检对一批外包装拒收，他跑去一看，原来是外包装上产品标识中的一行字稍微印偏了一点。当时他是心急火燎，不能快速发货，责任就要落到他的头上，但是转念一想，今天要是为了偏差一点就马虎通过，明天供应商就敢再偏一点，最后影响的就会是整个贝因美的产品质量。所以他坚决支持质检的意见，宁可重新调整营运计划，即使造成断货，也要供应商回去返工。

任何一根"钉子"，在贝因美员工手中也绝不能钉歪了。

贝因美从1992年以来，一直COPY日本先进的全面质量管理体系，并实现了从原料开始的产品追溯体系。贝因美的所有产品在保质期内都会有留样，一旦接到消费者投诉马上能够复检，在源头上把好"事前预防"的产品安全关。

众所周知，日本制造和德国制造在产品质量上有着国际领先的高标准要求，我们的民族企业要想走向世界，就要从标准上追求甚至超越这些国际标准。在这个前提下，强调任何民族主义都是没有意义的。对于攸关生命的婴童食品行业，只有时刻心怀敬畏之心，仔细钉好每一个钉子，我们祖国未来的主人，才会像一匹匹骏马，奋力驰骋。

第45节：君子爱财 取之有道(1)

第三章

君子爱财 取之有道

追求利润是人的经济特性，但必须要建立在诚实和信用的基础上，否则就要被社会抛弃。同时，市场行为必须服从价值规律的准则，通过诚信、公平、合理的途径实现生财致富，而不是通过欺诈等手段获得不义之财。

诚信不至于付大的学费，坚守"诚信"会逐步赢得社会的信赖和顾客的忠诚。其实很多商业危机出现的背后，都是有着强大的企业文化在推动，而日积月累缺失诚信的企业文化最终会点燃了危机发生的导火索。"三聚氰胺"事件就让三鹿付出了破产的代价等。

第一节 诚者 天之道也

中国人以诚为本，以信为道是几千年文化积淀下来、亘古不变的伦理准则。

诚信、礼义是中国传统文化的核心。中国五千年的历史也可以说是一部打造信用的历史。一部《论语》打天下，靠得就是诚信和礼义。古人凭一张私契、保约以及相关的连带责任，从而立德、立信、立义、立商；立德以立法为后盾，立法以立德来完善。

大智若愚的浙商谢宏深深地意识到，市场经济是诚信经济，诚信是发展市场经济的基本前提，也是市场经济环境下最好的竞争手段。没有信用，就没有秩序，市场经济就不可能发展，诚信已经成为今日社会拉动和扩展市场消费的亮点，精明而有头脑的商家通过诚信这块品牌去追求长远持续的利益。

中国式诚信

"诚者天之道也，思诚者人之道也。至诚而不动者，未之有也；不诚，未有能动者也。"

--《孟子·离娄上》

这句话讲的意思是：诚信是自然的规律，追求诚信是做人的规律。极端真诚而不能使别人感动，这是未曾有过的事；不真诚，是不能感动别人的。

中国传统伦理中对诚信问题的探释，可以追溯到先秦儒家。中国最早的历史文献《尚书》中已出现"诚"的概念。《尚书·太甲下》中有"神无常享，享于克诚"的记载，此时"诚"主要指笃信鬼神的虔诚。

第46节：君子爱财 取之有道(2)

《周易》中，"诚"已摆脱纯粹的宗教色彩，具有日用人伦的道德意义。《周易·乾》中讲："修辞立其诚，所以居业也"，认为君子说话、立论都应该诚实不欺、真诚无妄，才能建功立业。

在我们的历史中，晋商的诚信尤其给人印象深刻，公元14世纪中叶，山西商人借助明政府实施"开中法"政策的历史机遇，利用靠近北部边防重镇的有利地理位置，推着满载粮食的木轱辘小车，在长城一带数十万兵马驻扎的军事消费市场经营食盐、粮米、棉布、铁器之类军属用品，崛起于国内商界。

进入清代，由于国内统一市场的形成，边疆地区的开发，晋商获得长足发展，到道光初年实现了商业资本向金融资本的飞跃，首创票号，进入鼎盛阶段。其财力之雄厚，活动地域之广阔，经营商品之众多，管理制度之严密，在国内商界首屈一指。晋商足迹遍天下，纵横欧亚数万里，堪与意大利威尼斯商人相媲美。

诚然，晋商成功的因素和经验不少。除了大家熟知的节俭吃苦，精于管理，敢冒风险，开拓进取外，"诚实守信"、"信誉至上"是成就晋商辉煌的重要法宝。近代思想家、变法维新的先锋梁启超在评说山西商人的经营之道和制胜法宝时，更是浓墨重笔写下"晋商笃守信用"六个大字。正是由于一代又一代的山西商人执著地践行"诚信第一"的准则，才使晋商在激烈的商海搏击中能不断地抓住商机，拓展市场，发展壮大。

明代著名的晋商王文显把从商40年的经验总结为："善贾者，处财货之场，而修高明之行。"另一位商人樊现以自己的亲身体会教育子弟说：谁说公道难信呢？我南至江淮，北尽边塞，贸易之际，人以欺诈为计，我却不欺，因此，我的生意日兴，而他们很快衰败了。

每次去北京大栅栏的同仁堂药店买药，里面的一副对联总是能让人细细品味"品味虽贵，必不敢减物力；炮制虽繁，必不敢省人工"。

同仁堂是我国中医药行业的金字招牌，从清康熙八年创立，历经300年风雨而不倒，这其中的哲理不言而喻了。

中国人以诚为本，以信为道是几千年文化积淀下来、亘古不变的伦理准则。

天地之间有杆秤

天地之间有杆秤，这应该是一个放之四海皆准的道理，对于温州康奈集团有限公司的董事长郑秀康而言感触良多。说起当年杭州武林广场火烧5000双劣质温州鞋的往事，总是让他不堪回首。

"1987年8月8日，这个日子我永远不会忘，一想起来就心疼，真的疼。为了那天那把火不再继续燃烧，我们温州鞋业从头来过，比人家多付出整整10年的努力，才懂得--诚信是金这个道理。"

郑秀康在温州鞋业是老前辈了。他清楚当时温州制鞋行业里的黑幕，亲眼看到过当时许多同行们是怎么为了赚钱，把硬纸板塞进鞋里的。这种纸皮鞋不能浸水，也不能走远路，即便是这样，少则一天，多则五六天，鞋子肯定呲牙咧嘴。人们都带有讽刺意味的叫它"星期鞋"。

第47节：君子爱财 取之有道(3)

他亲眼看到这种劣质纸皮鞋因为价格低廉，10元钱就能买一双，许多不知情况的消费者贪图便宜纷纷购买，也看到了那些老板们是怎么大把大把赚钞票的，那确实很让人眼热。

可是，当他亲眼看到杭州消费者对温州"星期鞋"终于忍无可忍，1987年8月8日杭州市技术质量监督局、消费者协会在武林广场当众将5000双劣质温州鞋付之一炬的时候，他的第一个反应是：完了。心里说不清楚是什么滋味，比人家狠狠地打了他脸一巴掌还难受。那时候虽然郑秀康的鞋厂做的鞋子没有一双是劣质的，烧的那些鞋子里也没有他的鞋厂做的鞋子，可是他心里知道，这一把火把所有的温州鞋都烧完了，包括他的。

这把火烧完以后，所有温州鞋在全国各大商场被纷纷撤架。他还记得当时上海一家商场的负责人对他说的话："不是你的鞋不好，而是你的出身不好，现在谁还敢买温州鞋"。温州鞋鞋业整体在消费者心目中等同于欺诈、不诚信、劣质这些词。

就在温州鞋业一蹶不振的时候，郑秀康第一个提出了要创立自己的鞋业品牌。他们设计了一个昂首挺胸的人像，到国家工商局注册，商标名称为"康奈"，意思是"健康发展，其奈我何"。

郑秀康有一句康奈员工人人皆知的名言："品牌是由品和牌组成的，产品和人品相加为品，质量招牌为牌，品、牌缺一不可。什么时候温州鞋敢打"温州制造"4个字，温州鞋就翻身了。"

经过10年的卧薪尝胆，康奈皮鞋终于又能以温州鞋的崭新形象，光明正大地摆在了各大商场的柜台上。这10年的辛酸苦辣，可能也只有郑秀康心里最清楚。

康奈出名了，成了皮鞋行业的著名品牌。这时候，听说有人以20元一双的价格买康奈的商标使用权。对于这送上门来的钱，他毫不犹豫地说：不卖。

"我们温州皮鞋以前就是因为质量不好走了10多年的弯路，杭州那把火还烧得不够吗？我们有今天，来之不易，不能为了眼前一点利益，再把自己给卖了。诚信，我们可再也丢不起了。"

的确，诚信可以换来钱，可是钱决买不来诚信，当一个企业在利益与诚信的天平上失去平衡的时候，带来的后果也往往是灾难性的。

冠生园品牌创始人是1918年到上海经商的广东人冼冠生，最早经营粤式茶食、蜜饯、糖果。1934年，其品牌月饼聘请当时的影后胡蝶为形象代言人，广告词是"唯中国有此明星，唯冠生园有此月饼"，产品一时名倾大江南北。

1925年前后，上海冠生园在天津、汉口、杭州、南京、重庆、昆明、贵阳、成都开设分店，在武汉、重庆投资设厂。其南京分店即是现"南京冠生园"前身。

第48节：君子爱财 取之有道(4)

算来这也是一家历史悠久的老店了，在计划经济向商品经济的过渡中，南京冠生园因大幅亏损面临倒闭，成立中外合资南京冠生园食品有限公司后第二年转亏为盈，利润连年递增，累计上交利税1560万元，由小型企业发展为南京市政府核定的240家大中型企业之一。

2001年9月3日，中央电视台报道"南京冠生园大量使用霉变及退回馅料生产月饼"的消息，举国震惊。

当年，各地冠以"冠生园"的企业更深受连累，减产量均在50％以上。其中，上海冠生园所受影响最大。

2002年南京冠生园正式启动破产程序，经过法院的核资清算和最终裁决。一家具有70年历史的知名企业轰然倒地。

从表面上来看，冠生园的倒闭是由一个突如其来的、也从来没想到的突发事件的出现（央视记者的采访、曝光）引发的连锁反应。其实用陈馅做新月饼，据说南京冠生园从1993年就开始了，作为一家有着多年历史的名牌产品生产厂家，却能在企业的生产经营中完全不考虑消费者的切身利益，或者仅仅是口头上高喊"消费者至上"。在实际生产中却完全把消费者的利益，把诚信经营远远地抛在了脑后。

在生产流程和规章制度中，我们更是看不到企业为消费者服务的具体细节，用存放一年的陈馅做月饼，更多地让我们看到冠生园是利用产品和生产过程中的信息的不对称性来欺骗消费者。

从深层次去探究，南京冠生园的危机与企业文化核心中诚信的缺失是密不可分的，南京冠生园有缺陷的企业文化早已慢慢堆积了危机的隐忧。

南京冠生园的企业文化其实大致经历了这样的演变路线:

从民族传统中的以诚信为本的价值观到计划经济时代企业本位、以计划定生产的被动价值观，最后逐渐形成了企业利益至上、蔑视消费者利益的价值观。

一个企业的价值观，直接引导着每一名企业员工的思维习惯和行为方式，如果说优良的价值观会引导人们向好的方向发展，而有缺陷的价值观却引导人们走向深渊。

陈馅月饼事件是外在的诱因，而企业文化才是内在根源。在利益至上的企业理念指引下，企业高层允许并鼓励违规操作的行为，甚至将违规操作定为企业的盈利模式。企业员工视违规操作为正常，见怪不怪。有这样的错误文化支持，企业中的成员才会将违规操作视为正常，而且违规能力强者会得到更多的奖励和提升的机会，大家会努力地在这种扭曲的企业文化通道中奔跑。

南京冠生园破产虽然是一个个例，却反映了当前国内企业普遍存在的一个问题。从经济角度讲，市场主体要追求最大的利润，靠什么？靠的是企业自身的努力、资金的投入和投资场所的选择，同时也必须接受道德约束。

第49节：君子爱财 取之有道(5)

追求利润是人的经济特性，但必须要建立在诚实和信用的基础上，否则就要被社会抛弃。同时，市场行为必须服从价值规律的准则，通过诚信、公平、合理的途径实现生财致富，而不是通过欺诈等手段获得不义之财。

其实很多危机出现的背后，都是有着强大的企业文化在推动，而日积月累缺失诚信的企业文化最终会点燃了危机发生的导火索。

还记得《宰相刘罗锅》里的那首主题歌吗？天地之间有杆秤，那秤砣，就是老百姓。

对我们整日里看见的这样那样繁杂的理论和数据，老百姓早就能大而化之，总结出了一个个简单的结论：

如今，大家赚钱都不容易，但还是那句老话：君子爱财，取之有道。这个"道"，用最浅显、最直白的话来说就是：赚钱不能昧了良心。

修车人往附近路面上撒把钉子或玻璃碴，钱就能源源不断地赚到--如此本小利大，"手到擒来"，可谓"生财有道"！只是，这样的"小聪明"实在害人，说其损人利己，一点不冤枉。再者说，如此"技术含量不高"的"小聪明"，总有被人识破的一天。到那时，这修车摊的生意还能不能做下去，就难说了。

家有家规，国有国法，每个行业也有每个行业的行规。其中，有强制性的，也有一些是不见诸文字，但却是大家心知肚明的不能触动的从商底线。

说到底，做人也好，做生意也好，都有一个老老实实、规规矩矩的基本规范。尽想着"走捷径"、"施小计"，说浅了，"不够厚道"；说深了，不出事才怪。搞不好，落个"竹篮打水一场空"的下场也未可知。

第二节 契约的力量

在民族企业迈向现代化、国际化的进程中，我们更需要的是把中国传统的伦理准则，与西方引进的契约准则有机融为一体，实现伦理关系的契约化，契约关系的伦理化。

现代商业守则

如果说前面讲过的中国企业文化中需要的传统诚信，主要是基于伦理基础之上的；那么在西方的社会发展过程中，也逐渐形成了他们的诚信准则。但是，这种诚信，同中国人的伦理式诚信有所差别。他们的诚信，是建立在契约基础之上。

这两种诚信最大的差别，在于中国的传统伦理诚信所要承担的更多的是道义责任，而西方的契约式诚信所要承担的是契约（法律）责任。

以前在书上看到过这样一个故事，足以说明西方契约式诚信的具体表现，在美国纽约哈德逊河畔，距离美国十八届总统格兰特的陵墓不到一百米处，还有一座孩子的墓。在墓旁的一块木牌上记载着这样一个故事：

1797年7月15日，一个年仅5岁的孩子不幸坠崖身亡，孩子的父亲悲痛欲绝，便在悬崖落水处给孩子修建了一座坟墓。后因家道衰落，这位父亲不得不转让这片土地，他对新主人提出了一个特殊要求：把孩子墓地作为土地的一部分永远保留。新主人同意了这个条件并把它写进了契约。100年过去后，这片土地辗转卖了许多次，但孩子的坟墓仍然在那里。

第50节：君子爱财 取之有道(6)

1897年，这块地被选为总统格兰特将军的陵园，而孩子的墓地依然被完整地保留了下来，成了格兰特陵墓的邻居。又一个100年过去了，1997年7月，格兰特将军陵墓建成100周年时，当时的纽约市长来到这里，在缅怀格兰特将军的同时，重新修整了孩子的坟墓，并亲自撰写了孩子墓地的故事，让它世世代代流传下去。那份延续了200年的契约揭示了一个简单的道理：承诺了，就一定要做到。

这种"契约"精神孕育了西方人的"诚信"观念，是今天西方宪政、民主和法治的前提和基础，也是我们理解西方社会、政治和法律的钥匙。

这种精神，是西方人在一代代的商业文明中所孕育出来的。

但是在这些光环的阴影里，也还是让我们看到了不少反面的例证。

大家还记得安然公司吗？一直以来，安然身上都笼罩着一层层的金色光环：作为世界最大的能源交易商，安然在2000年的总收入高达1010亿美元，名列《财富》杂志"美国500强"的第七名；掌控着美国20％的电能和天然气交易，是华尔街竞相追捧的宠儿；安然股票是所有的证券评级机构都强力推荐的绩优股，股价高达70多美元并且仍然呈上升之势。

直到破产前，公司营运业务覆盖全球40个国家和地区，共有雇员2．1万人，资产额高达620亿美元；安然一直鼓吹自己是"全球领先企业"，业务包括能源批发与零售、宽带、能源运输以及金融交易，连续4年获得"美国最具创新精神的公司"称号。

2001年，有人发现安然自己鼓吹的盈利模式有问题，安然的首席执行官斯基林一边宣称公司的股票会从当时的70美元会涨到126美元，一边悄悄抛出手中的安然股票。人们开始对安然公司发生了怀疑，直

到美国证券交易会盯上了安然，开始介入调查。这个被称为美国商业"911"的惊天大案才被曝光。

从1997年开始安然就通过做假账，虚报利润6.18亿美元。

首先遭到质疑的是安然公司的管理层，包括董事会、监事会和公司高级管理人员。他们面临的指控包括疏于职守、虚报账目、误导投资人以及牟取私利等。

很快，这个号称排名世界经济500强第7名的庞然大物轰然倒下了，它的股票变成了许多信任安然的投资者手中一文不值的废纸。

当时报纸上有一则黑色幽默的讽刺笑话：

一个城里男孩Kenny移居到了乡下，从一个农民那里花100美元买了一头驴，这个农民同意第二天把驴带来给他。

第二天农民来找Kenny，说："对不起，小伙子，我有一个坏消息要告诉你：那头驴死了。"

Kenny回答："好吧，你把钱还给我就行了。"

第51节：君子爱财 取之有道(7)

农民说："不行，我不能把钱还给你，我已经把钱给花掉了。"

Kenny说："Ok，那么就把那头死驴给我吧。"

农民很纳闷："你要那头死驴干嘛？"

Kenny说："我可以用那头死驴作为幸运抽奖的奖品。"

农民叫了起来："你不可能把一头死驴作为抽奖奖品，没有人会要它的。"

Kenny回答："别担心，看我的。我不告诉任何人这头驴是死的就行了。"

一个月以后，农民遇到了Kenny，农民问他："那头死驴后来怎么样了？"

Kenny说："我举办了一次幸运抽奖，并把那头驴作为奖品，我卖出了500张票，每张2块钱，就这样我赚了898块钱。"

农民好奇地问："难道没有人对此表示不满？"

Kenny回答："只有那个中奖的人表示不满，所以我把他买票的钱还给了他。"

许多年后，长大了的Kenny成为了安然公司的总裁。

联想到最近美国次贷危机中一个个破产的国际金融巨头，纳斯达克董事会前主席麦道夫的巫师绝技，西方商业文化中的"诚信"危机也让我们毛骨悚然。

自我约束

安然的故事其实很能说明问题，现代的商业理论是从西方传入我国的，所以在我们众多民族企业借着改革开放的春风开始迅速成长的时候，我们总是要求他们尽快和国际接轨，衡量他们业绩的指标也主要集中在营业额、税收、市场份额等经济方面，但是在企业诚信与社会责任面前我们却不自觉的忽略了。

当然道义责任是不能完全用法律来约束的，所以，负起诚信的责任还主要靠的是自我约束，道德自律。而外在的压力主要表现为社会舆论对道德声誉的压力，由此形成了中国的"礼治"传统。对于晋商来说，名声特别当紧，名声一旦倒了，那就彻底玩完。

在民族企业迈向现代化、国际化的进程中，我们更需要的是把中国传统的伦理准则，与西方引进的契约准则有机融为一体，实现伦理关系的契约化，契约关系的伦理化。这样，在中国社会的当前背景下，才可以做到上通天理，中达人情，下适本土。

中国的现代化，有赖于当代中国人能承继传统的伦理式诚信，在现代化的契约式诚信建构中容纳伦理式诚信的精神内涵。

在市场经济条件下，企业诚信不仅是社会和广大用户对企业的要求，更是企业自身发展壮大的首要条件。企业拥有诚信，不仅是企业发展与成熟的标志，也是企业和企业家人格力量的表现。诚信，就是企业文化的本质。要打造百年企业，首先要造就企业的百年诚信，并以此构筑企业百年文化内核。

它不是刻意而为的经济活动，而是真、善、美的"性情流露"，尤其是在今天往来日炽的经济生活中，诚信应该是所有经商人的"根系"，是市场内庞大经商队伍的灵魂，是一种生生不息的精神追求，是一种深入骨髓的文化现象。

第52节：君子爱财 取之有道(8)

第三节 贝因美的利润哲学

在贝因美的利润哲学里，牢牢地恪守着这样一条原则：严格控制年增长率的安全上限。至今，贝因美仍然沿用着古老的商业模式，即国内的所有奶源全部由黑龙江安达的自有奶场提供。

过剩经济的挽歌唱出了过度竞争所导致的"逼良为娼"，企业的悔恨交加与良知的自我救赎却并不能挽回鲜活的生命。在这一轮血腥的厮杀中，甚至有一些品牌趁火打劫般地通过涨价而提高销售业绩和市场表现。我们不能否认他们犀利的利益嗅觉和卓越的商业敏感性，然而一个被利益"绑架"的企业，绝对难以与客户建立起忠诚的关系，更谈不上品牌的信仰。

蒙牛与大摩的"对赌协议"中约定的增长率已经是行业增长率的3倍，而实际上蒙牛的增长率比这更高，堪称业内奇迹。而高速扩张所导致的频频发生的质量负面事件。用牛根生的话说，"不在高速中成长，就在高速中毁灭。"

我们不排除伊利股份最早提出了适合我国国情的"分散饲养、集中挤奶"奶源建设方式的优势；也必须承认三鹿提出的牛奶工业发展的方向--"奶牛下乡，牛奶进城"，这种田园牧歌式的生产模式能够在市场没有充分开发之前满足企业发展要求。中国最权威的报纸《人民日报》28日就"三鹿奶粉"事件发表评论员文章，标题为《道德是市场经济的基石》。在任何优异的商业模式之上，冠以最高准则的应当是企业的利润哲学。

超常规发展和野蛮生成这些贪婪的利润哲学最终致使以逐利为导向的企业及其利益链条走向崩溃。有人用"野蛮生长"来比喻这样一轮猛烈的产业扩张道路，这些一度曾经成为商学院经典案例的故事，贪婪的商业原则和逐利利润哲学最终将其推向灭亡。

然而，在贝因美的利润哲学里，却牢牢地恪守着这样一条原则：严格控制年增长率的安全上限。至今，贝因美仍然沿用着古老的商业模式，即国内的所有奶源全部由黑龙江安达的自有奶场提供。宁肯断货，也绝不向社会开放一滴奶源的采购。如今，贝因美在安达投资的13亿元人民币建设10万吨高档婴幼儿配方奶粉基地的项目一期工程业已完成，二期工程是投入3.2亿元全套引进的世界上最先进的婴幼儿奶粉专业生产线也即将在年底投产。

不打激素的牛长不过催肥的肉牛，不施化肥的果子长不过人工增大的果子。在谢宏眼里，轻视商人的"功利"，追求内心的"功德"，使贝因美在众多的利益诱惑中始终能够坚持自身质朴的修行。

与贝因美接触的几年中，我发现贝因美人对产品的态度仿佛是那些欧洲传统而朴素的老工匠一样：视质量为己任，以责任为名誉。

第53节：君子爱财 取之有道(9)

利润本身仅仅是一个空洞的数字，而利润哲学才是形成利润的真谛。利润哲学不仅仅是形成利润的理念和手段，利润哲学同时更是企业通过对利益、成本的态度，去生动地阐释他们对待价值的哲学观念。

目前中国企业最需要什么？是通用公司眼花缭乱的管理思想，还是戴尔、松下那样的超级策略执行能力？"利润力"绝不仅限于你死我活的竞争和无限苛刻的管理策略。从人性更深层次的角度来看，贝因美之所以获得利润，正是因为他们将清晰利润哲学作为引领企业发展的导航仪。

乳业巨头是怎样炼成的

印象里，我小的时候，只喝过一次牛奶。70年代末80年代初的时候，我们家里的生活条件还很差，对于喝牛奶可是个稀罕东西，一是牛奶不容易买到，不像现在满大街的超市、社区便利店里都有，各种品牌，各个品种琳琅满目。那个计划经济尚未结束的时代好像买什么商品还都要票，买粮食要有粮票、买肉要有肉票、买布要有布票、买牛奶好像也是要用奶票。

印象中当时的牛奶有一股很强的膻气味儿，关键还是没有喝惯，所以当年妈妈自己都舍不得喝，郑重其事的递给我一碗煮好的牛奶时，我是捏着鼻子喝下去的。

现在的牛奶的种类可是多了，几乎整个食品行业都离不开它。蛋糕、冰淇淋、雪糕、甚至牛奶馒头，同时直接喝的牛奶也有了许多的选择，有早餐奶、有纯牛奶、有酸奶和各种口味的牛奶，真的好喝多了。

记得2000年11月，国家曾经通过了一项"学生饮用奶计划"，主要是通过专门部门配送，让在校中小学生每天课间喝牛奶，目的是为了提高青少年的身体素质。

其实，早在我国"学生饮用奶计划"提出之前，把牛奶作为提高民族身体素质之法宝的国家和民族便已有许多。当前，一个全球性的"学童奶计划"正在世界范围内展开。英国前首相邱吉尔在谈到二战后欧洲重建问题时曾说过"没有什么投资比得上向儿童提供牛奶更重要！"

日本人在二战后更是提出了"一杯奶强壮一个民族"的口号，使得战后一代人的身体素质有了明显的改善。历史上美国居民也通过"三杯奶"运动，解决了钙营养的问题。乳制品现在已经是西方人的当家食品。

营养专家也告诉我们，牛奶和鸡蛋是我们最好的天然营养食品。牛奶营养丰富、容易消化吸收、物美价廉、食用方便，是最"接近完美的食品"。

现在每天我的儿子早点和晚上睡觉前都要喝上一袋牛奶。有时候我就想，这么喝下去，他肯定会比我们这一代长的又高又壮，前些年我们还经常笑话"小日本"，可是现在他们的平均身高已经超过了我们。

第54节：君子爱财 取之有道(10)

我们中国的牛奶行业起步于上世纪80年代初，现在我们的许多国内乳制品企业都是从当时的国有农垦系统改制过来的。这些牛奶企业当时基本上都拥有自己的奶牛牧场，农民个人是很少甚至没有饲养奶牛的。拥有自己的牧场的好处是可以自产自销一条龙，不用去四处找奶源。但是随着市场经济的不断飞速发展，乳制品企业的发展越来越受制于自己当时奶牛牧场的规模，而在资本刚开始积累的时候，需要投入奶牛牧场的建设资金就会成为阻碍企业发展的包袱，而且由于奶源供给不足，会直接影响到企业的发展壮大。

针对这种情况，这次引发了牛奶"三聚氰胺"事件的河北三鹿集团，率先迈出了改革的第一步，三鹿砍掉了自己的郊区牧场，提出了让"奶牛下乡，牛奶进城"的口号，把牧场里的奶牛卖给甚至先"送"给农民，让农民饲养奶牛，然后再把牛奶卖给三鹿。

这样一来，三鹿不仅甩掉了牧场建设的资金、人员包袱，甚至还获得了一部分企业扩大生产所急需的资金，"奶牛下乡"在某种意义上正是实现了成本最小的扩产改革，达到了减员增效的目标。也可以说是甩掉"包袱"，轻装上路了。

三鹿采用这种方法将奶牛外包给农民，而且农民在当时养牛利润远高于种地的诱惑下，养牛的越来越多，牛奶越来越多，三鹿的产能也就随之迅速扩大。

同时，三鹿与各县、乡、村政府合作，由政府供地、三鹿提供技术规范、农民个人提供资金建设收奶站（政府帮助贷款，三鹿和政府起初都有补贴）。各散户奶农的奶都通过奶站最终被集中至三鹿各家工厂，这样，就形成了"奶农-奶站-乳企"的奶源供应模式。

三鹿的"奶牛下乡，牛奶进城"模式在改革开放初期一度是非常成功的。农民饲养奶牛得到了生财之路，同时三鹿由于可以获得更多的奶源，也迅速奠定了三鹿在国内奶粉产销量14年第一的地位。

这以后引发了各地国营乳制品企业纷纷到三鹿学习取经。奶牛从此进入了中国寻常百姓人家。直到现在，我国共有奶牛1600万多头，其中的80%为散养，即来源于此。这与西方牧场式养殖模式形成了鲜明对比。

这种模式在此后的20余年中，让中国迅速成为世界第三大乳品国（仅次于印度和美国）。

舍近求远的因由

对于贝因美从婴幼儿营养米粉领域起步到决定进入婴幼儿配方奶粉领域，为什么要舍近求远，跑到黑龙江投入巨资搞自有牧场，这不是很牵扯企业发展的资金和精力吗？我曾经在几年前的一次会面中问过谢宏。

谢宏告诉我：对于民营企业来说，"生存战略"是高于一切的。一个企业要想很好的生存下去，一定要从"冒风险，抓机会"向"把握机会，控制风险"转变。中国的奶粉行业是一个竞争非常激烈的行业。如果还是像以前中国的乳制品企业各自偏安一隅，企业可以充分把握牛奶收购的话语权，这种"奶农-奶站-乳品企业"的奶源供应模式确实可以很好的解决企业的发展问题。但是现在的国内奶粉市场，外有国际巨头纷纷抢滩登陆，内有众多国内同类企业的激烈竞争。继续坚持这种模式，对于一个企业来说就意味着必须冒巨大的风险。在各家围抢奶源的大环境里，奶源已经由买方市场转向卖方市场，奶站与企业之间的话语权易位，乳制品企业不能充分监管奶站，这中间的质量监管环节就非常难以控制，对此贝因美没有信心。

第55节：君子爱财 取之有道(11)

而大部分由个人拥有的收奶站，现在就成了各家乳制品企业竞相争取的对象。这些奶站一般会采用扣押奶款的方式控制奶农。比如，这个月才结算上个月的奶款，或者按照农民有几头奶牛，奶站就会按奶牛数量扣押一定数额的牛奶款，这样奶农就不得不服从奶站；而一些不良奶站又会利用乳企间的竞争索要高价。

现在国内乳制品企业的奶产品价格卖的比纯净水还便宜，这就造成了企业不得不压低收购价格。很多奶站不甘心只赚每公斤鲜奶1至2毛钱的"抽头费"，开始在奶中加"东西"。听业内人士说过，奶站环节兑水、加碱已是小儿科，甚至出现了专业化的"调奶师"，专业化的"调制原料"和"销售渠道"，甚至没有牛也能"造出"奶来。

《南方日报》曾经报道：广东省人大代表、网易公司创始人丁磊在广东两会小组讨论时，半个字都没提到互联网，反而侃侃而谈地说起了科学养猪。他说:"中国农业发展始终停留在满足温饱的层面，层次比较低。"

丁磊举例说，去年三聚氰胺事件被媒体曝光前，他曾经前往内蒙古海拉尔附近的牧场旅游，亲眼看见牧民用自行车拖着大桶新鲜牛奶去奶站出售，一问大吃一惊，每公斤鲜奶收购价才2元钱，比矿泉水还低。"我当时还只是想，这么便宜，会不会有牧民在牛奶里掺水，后来才知道有三聚氰胺这回事。"丁磊说，"可见只求量不求质，会导致多么严重的问题。"

贝因美要保证质量第一，要做强做大，但前提是先要保证能够做强。为了企业能够安全的"生存"下去，所以必须要严格控制企业的发展规模，先做强，再做大。

对于学习食品卫生（现在叫食品安全）专业的谢宏而言，他深知其中的利害关系。同时我国饲养的奶牛主要是"中国荷斯坦牛"。这个

品种的奶牛的特点是喜寒畏热，适宜在北纬45度左右的地域饲养，所产奶质明显要高于内地的牛奶质量。

"我们会花了3年的时间遍访全国的牧场，最后决定定居在黑龙江安达，同当地政府合作，直接接管和建设自己的专有牧场。这样虽然初期我们发展的慢一些，资金回收周期长一些，物流成本大一些，但是我们可以直接控制自己奶源的质量，把产品直接定位在婴幼儿配方奶粉的高端市场去和国际品牌竞争，从而避开在低端市场的无序厮杀。"

看来一个企业要生生不息，必须要靠诚信。一个成功的企业，把产品推向社会时，卖给顾客的不应仅仅是商品的本身，更重要的还有隐藏在商品内里的核心文化。

一个企业在短期内成功，有一个市场适销对路的产品就可以了；要想中期成功，除了好的产品，还要不断研究、开发、更新产品，还要研究营销策略；但如果企业要想长盛不衰，百年不倒，除了产品优质，除了营销有方，就必须建设一种能保证企业生生不息的文化，而这个文化的精髓就是诚信。

在这个文化的所有物质表现中，顾客不仅买到了商品，而且还由衷地对企业产生认同感和信任。可以这样说，什么是名牌？名牌的一半是质量，另一半就是诚信。

食品行业本身就是一个典型的高危行业，因为是入口的东西，稍有不慎就有可能造成不可挽回的后果，这几年我们从各种媒体里听到、看到了太多太多的食品安全事故，像中日之间争论不休的毒饺子事件，出口美国的有毒宠物口粮，含有苏丹红的红心鸭蛋等等。

所以不管是以我们东方的传统伦理诚信，还是拿西方的契约式诚信来评判一个企业，它一定是要以怀着功德心、做功利事的态度，不一味去追求低成本、高份额，只有这样的企业才能是生命长久的，才能肩负起复兴我们伟大民族的使命。

其实对于这次婴幼儿配方奶粉"三聚氰胺"事件中，贝因美是必然的还是侥幸的，这其中的缘由已是不言而喻了。

第56节：忠于事业的员工(1)

第3部分

忠诚贝因美

"人才是微软最大的财富。"正是因为比尔·盖茨拥有这样的人才价值观。这位微软董事长的个人财富才得到了巨额增长。

但是我们必须要明确的是：人才创造最大化价值，人才是公司第一核心竞争力！人才是企业发展的基础条件之一。

支持企业可持续发展的核心是什么？忠诚度！企业相关的方方面面都离不开忠诚度。

既然忠诚度对于一个企业的生存和发展是如此的重要，那么你就必须用能够满足员工和合作伙伴的方式去培养他们的忠诚度。落实到企业家身上，首先就是你的人品，人品是价值观决定的，因此企业家必须具备正确的价值观，没有人会忠诚一个人格龌龊的领导者，只有领导者的思想高瞻远瞩、人格伟岸才能培养出忠诚度。

第一章

忠于事业的员工

"财散人聚，财聚人散。"这个以金钱为价值取向的观点，目前在中国企业界很具代表性。许多企业家认为靠这样就能留住人才，问题是：如果你的竞争对手支付2倍、3倍、4倍、5倍甚至更高的薪水呢？你的人才还能留得住吗？

"以财交友，财尽交绝。"中国这句古话的核心意义就是：钱并不能买来忠诚度。这个逻辑关系我们称为"妓女思维"。妓女的核心思维逻辑是：我需要的是钱，付出的是肉体，至于客户是谁并不重要。如果企业家试图靠钱来买员工的忠诚度，那永远也不可能得到。

首先我们必须要明确的是：物质属性的产品是钱能买来的，精神属性的产品是钱买不来的；忠诚度是属于精神层面的产品，精神层面

的产品只能靠精神的交换才能培养出来。因此，只有依靠彼此感情的交流才能培养出忠诚度。

第57节：忠于事业的员工(2)

第一节 忠于"上帝"

在贝因美的每一位员工左边衣领上都佩戴着一枚贝因美的心型标志，这就是贝因美企业对顾客的承诺，做一名合格的"育婴专家"。

一个企业的员工如果在自己的工作岗位上不能处处为企业的客户着想，而只是想着上级交办的任务有没有做完，自己计划的事情有没有做完，以一种完成任务性的态度来对待工作，那么这个企业是很难留住潜在的顾客的。这个企业也是没有活力的。

对于一个以服务型为导向的企业来说，每一个购买或打算购买自己企业产品的顾客就可以称之为上帝，虽然其中能够直接接触到顾客的可能只是企业中的一小部分员工，实际上企业的每一个员工都或多或少的与这个顾客有间接或间接的联系。

杜莎夫人蜡像馆的破例

1993年，英国伦敦著名的杜莎夫人蜡像馆出现了一尊东方空姐蜡像。这是杜莎夫人蜡像馆第一次以商业人像为原形而塑造的蜡像，其原形是美丽的新加坡航空公司空姐李曼君，人们把她亲切地称为"新加坡女孩"。

杜莎夫人蜡像馆破例的原因，并不是因为这位女孩的漂亮，而是基于新加坡航空公司完善的服务和长久以来成功塑造东方空姐以客为尊的服务形象。

新加坡航空公司始终以完善的优质服务赢得顾客的信赖。我们知道，在现代航空服务业，由于飞机的安全技术日臻完善，公司之间的竞争基本上集中在准点和服务质量两个方面。对于准点问题，虽然各个航空公司之间都力图摆脱各种外界因素达到安全准点起降，但是，天总是有不测的风云，气象条件的风云变换始终给航空客运带来意想不到的麻烦。

为了保证飞行的安全，各航空公司总是在尽可能准点的前提下飞行。因此，真正的竞争就集中在服务的态度和质量上面。新加坡航空公司正是因为有了高质量的服务，30多年来不断赢得客户的信任。可以这样说，正是优质的服务塑造了客户对公司的忠诚度。

客户对公司的忠诚度源于公司的优质服务，公司的优质服务则源于员工对公司的忠诚度。李曼君18岁参加工作，新加坡航空公司是她应聘的第一家公司，也是她工作过的唯一一家公司。

自从经过严格培训走上飞机以后，李曼君就以她对客户的忠诚展现在新加坡航空公司飞往世界各地的航线上。她给顾客心中留下的美好印象，不仅仅是因为她迷人的微笑和优雅的仪态，更多的则是她全心全意替顾客着想的态度，为乘客服务的行为。

李曼君和她同事们从加入新航的那一天起，一种思想就渗透到了他们的脑海里：假如我们的服务不能超越对手，假如我们不能赢得客户的信赖，那我们新航就有关门的危险。而新加坡航空公司的利润分配是和每一个员工的工作表现相挂钩的。正是员工对顾客的高忠诚度，换来了员工对企业的高忠诚度。

第58节：忠于事业的员工(3)

客户的忠诚是通过每一位员工的优质服务建立起来的，很难想象一个对客户缺乏忠诚感的员工能够为客户提供优质的服务。因此，从这个意义上说，员工的忠诚也是为公司创造价值的基础，没有这个基础，一切将无从谈起。

这就说明，每一个"合格"的企业员工都应该把自己的每项工作与企业发展的最终基础--顾客挂起钩来。

在现在高度发达的商业社会里，无论是什么行业，客户关系管理理论（吸引、开发并留住顾客）都是一个非常重要的议题，然而在大量研究如何贯彻吸引客户、留住客户并使之成为忠诚客户的同时，许多优秀的企业也开始注意到企业内部的客户--员工。

培育客户的忠诚度不但需要企业能够提供高质量的产品，还需要企业提供细致周到的售前和售后服务，而这些具体的操作需要企业全体员工的殚精竭虑，要求他们在工作的每个细节都要有忠于"上帝"的责任感和使命感。一个企业的全体员工所付出服务努力的程度与客户的忠诚度之间存在着正比关系。因此，要提高客户的忠诚度首先要从员工的忠诚度入手，培育员工对客户的忠诚。

美国的零售业巨头沃尔玛就是一个典型的例子。沃尔玛有一个全新的人才管理概念--公仆领导，也就是领导和员工之间是一个"倒金字塔"的组织关系。领导在整个支架的最基层，员工是中间的基石，顾客永远是放在第一位。领导为员工服务，员工为顾客服务。为什么这样说？零售业是服务性行业，顾客就是"老板"，这是一个真真切切、实实在在的事实。员工的工资和生活享受不是从总经理那儿获得，而是来自他们的"老板"--顾客。只有把"老板"伺候好了，员工的口袋里才会有更多的钞票。员工作为直接与"老板"接触的人，其工作精神状态至关重要。员工成天为"老板"服务，谁来服务员工呢？在沃尔玛就是--领导。领导的工作就是指导、支持、关心、服务员工。员工心情舒畅，

有了自豪感，就会更好地服务于顾客。在沃尔玛，任何一个员工佩带的工牌注明"Our People Makes Dtffrence"，也就是"我们的同事创造非凡"。除了名字外，在工牌上没有职务标明，包括最高总裁。公司内部没有上下级之分，直呼其名，营造了一个上下平等的气氛。

贝因美的承诺

与沃尔玛工牌异曲同工的是，在贝因美的每一位员工左边衣领上都佩戴着一枚贝因美的心型标志，这就是贝因美企业对顾客的承诺，做一名合格的"育婴专家"。在贝因美每一次内部开会时，都会首先提醒员工检查自己佩带的企业标识，专家之所以成为专家，就是因为他在某一领域中具有相当专业的知识和能够体现专业知识的素质。

第59节：忠于事业的员工(4)

贝因美既然要做中国婴童行业的"育婴专家"，就要求企业的每一名员工都要在自己的工作岗位上体现育婴专家的素质。登陆贝因美的官方网站，谢宏的头衔是"贝因美创始人、首席育婴专家"，而他在各种研讨会发言时，也喜欢强调他的"企业家和育婴专家"的双重身份。他这样做的目的，无疑只有一个，那就是贝因美的安全法则上规定：这个行业需要"专业"。

在创业的17年里，他在食品科学、人类学、社会学、哲学、心理学、教育学等方面不断进行研究，发表了《婴幼儿食品的科学范畴及评价原则》、《育婴指南》、《造就冠军宝贝》、《婴幼儿的认知、语言与意识发生》等19部育婴论著。

同时无论是在销售、物流配送、生产和售后服务的各个环节，贝因美的企业员工都被反复要求自己就是育婴专家，要把专家的专业体现到工作的每一个细节中。

为了让产品配方更适合中国宝宝，他们在上海建立了中国首家母乳研究中心，让产品营养配比尽量接近了"中国母乳特色"，更精准满足了中国宝宝生长的营养需求。

贝因美的产品生产业务完全是由自己符合GMP标准的工厂生产，这个环节上是绝对不允许外包代工的，虽然产品外包可以有效减少企业的生产成本，可以在短时间内提高产能供应现在供不应求的市场，但是自主生产这个原则是贝因美作为育婴专家坚决不能触动的底线。

同时在产品的物流配送环节，产品运营部的要求就是必须整车配送，绝对不能允许物流公司混搭货物。如果尾车有空闲货位，贝因美可以全额承担物流费用，这样在物流配送的环节就避免了产品可能出现挤压和被其他货物污染的可能性。

在产品的营销环节，每一名负责营销的人员都要时刻注意每一批次产品的保质期限。假如产品的保质期限是12个月，当产品保质期限

还有6个月的时候，他们就要做出这批产品的公益用途；如果产品保质期只剩下3个月了，那么这批产品不允许做降价促销处理，而是必须下架集中销毁；如果没有按照这样的标准执行，即使取得了优异的营销业绩，也不会得到企业的认可，等待他的是企业的严厉处罚。这么严格的标准实际上是要占用大量的企业运营成本的，但是这样做确实是忠于"育婴专家"的称号，忠于对上帝的承诺。

贝因美至今已研发上市包括配方奶粉、婴幼儿辅食、宝宝专用水等各类婴儿食品200多个品种。并在专注产品的同时，积极开展"温馨、专业、亲切的母婴服务"，1995年在全国率先开通育婴咨询热线，启动育婴工程，在10余年里建立了多达几百万用户的数据库，对用户进行跟踪服务；在全国各地建立育婴咨询中心，聘请众多著名儿科医生、营养学家开展育婴讲座，传播科学育儿知识，还将每年的11月11日定为"育婴专家节"，在全国范围内集合知名早教专家、家庭教育专家和婴幼儿家庭互动，为中国宝宝的健康成长提供全方位服务。

第60节：忠于事业的员工(5)

每一名属于贝因美员工在自己的岗位上都必须履行"育婴专家"的专业责任，这就是对于顾客上帝般的忠诚。

因此，专业的领导，专业的员工，都要遵循企业对于顾客承诺的严格的标准和清晰的方向，这在成功企业经营中是必不可分的。而事实上，如果员工们在工作中无法获得专业性的体验，如果他们没有被融入到工作中并受到尊重，员工们就不会对顾客忠诚，同样也不会对企业忠诚，企业的经营管理工作也就不会成功，客户的忠诚度也会随之降低，企业当然就谈不上健康发展。

第二节 忠于责任

贝因美认为，婴童业对社会责任这一块具有突出的特性，是一个良心的行业，轻则误人子弟，重则害人子孙，其社会责任重大。

责任的力量

本杰明·富兰克林曾经说过："如果说，生命力使人们前途光明，团体使人们宽容，脚踏实地使人们现实，那么深厚的忠诚感就会使人生正直而富有意义。"

责任能够让人战胜懦弱和恐惧，战胜死亡的威胁，因为在责任面前，人们变得勇敢而坚强。

一个创业的企业家和企业，大多数情况下是不可能从一开始就找到属于自己的那块"奶酪"的。用联想董事局主席柳传志的话说，是"脚踩西瓜皮--滑到哪里是哪里"。

但成功的企业，不可缺少价值设计，企业的价值设计就是企业的使命，而使命是企业的基础。

目前依然是世界IT界巨擘的IBM，1962年，小托马斯·沃森写了一本书，书名叫《一个企业和它的信条》。

我们可以详细认真地思索一下影响一个企业进步或退步的各种原因，技术、偏好的变化，时尚的变化，它们都起到了一定的作用，没

有人能够反驳它们的重要性。但是我怀疑它们本身是否真能起决定性作用。

我认为一个企业成功和失败之间的差距经常可以归结于这样一个问题，即这个组织是否完全调动了其员工的聪明才智和工作激情。它做了什么来让员工们找到共同的目标事业？在经历一次次的变动时，它是如何长期保持这一共同的目标和方向感的呢？

分析任何一家存在了多年的大企业，我想你都会发现客观存在的适应性不是归功于组织形式、管理技巧，而是归功于我们称之为"使命"的力量以及它们所产生的对员工的巨大凝聚力。这就是我的理论：为了生存和取得成功，任何一个企业首先要建立一套完整的使命作为所有政策和行动的前提。

接下来，我认为企业取得成功的最重要的单一因素就是要忠诚地拥护这些使命。最后，我认为，为了面对世界变化所带来的挑战，企业要做好准备，调整除了这些使命以外的任何东西，但对这些使命则要终其一生地坚持。换言之，比起技术或经济资源、组织结构、创新和调配来说，一个公司的基本生活观、精神活力和驱动力与它的成功有着更密切的关系。技术等因素对成功也起很大的作用，但我认为，公司员工是如何坚决拥护和忠诚执行公司的基本使命要比它们都更重要。

第61节：忠于事业的员工(6)

联想的成长是我们有目共睹的。1984年，在现在的中关村海颐路的一间平房里，柳传志和他的11位同伴创立了联想公司，公司的第一笔大业务就是替中科院购置的一批500台国外的计算机验机，当时的环境是非常艰苦的。现在提起来，许多联想的元老们都感慨万千。

炎炎夏日，工作场地不够，他们就一批一批开箱检验，检验完了重新装箱，搬走；再开一批，如此这样的工作了好几个月，得到了创业以来最大的一笔70万元的资金。对于当时的联想人来说70万元是一个巨大的数字，如果把它分掉，每个人都会成为当时大家都羡慕的万元户，可是经过一个下午的讨论，每个人都无条件的同意将这笔钱投入到联想汉卡的研制中去。

当时联想喊出的口号是"扛起民族IT产业的大旗"。参与当年创业的老员工和后来加入联想的新员工都会把这句话放在心里，这才是联想十几年走过的风风雨雨却能屹立不倒，一路前行的根基。

债主成了股东

提起贝因美的创业历史，许多老员工常常跟我提起当年贝因美发展中遇到的一件令他们难忘的事：

1995年，迅速发展的贝因美资产增长到近3000万元。位于余杭的工厂生产流水线上三班倒还是没法满足不断发来的订单，源源不断的汽车等在工厂门口拉货。这年年底，一家国际食品巨头在中国市场的年度报告中，将"贝因美"列为中国市场潜在的"第一号对手"。

为了扩大产能，贝因美决定投资建设新的工厂，1000多万的资金下去，一个现代化的工厂正在拔地而起，并拥有当时华东地区最大的营养米粉生产线。中国民族米粉帝国的梦想看起来并不是那么遥不可及，但此时看不见的危险正向他们慢慢逼近。

对于当时快速膨胀的市场，到处需要大量资金流来维系运转，贝因美的现金流正经受巨大考验。市场形势悄然间也发生了变化，国内

一些食品厂看到这个市场的利润纷纷低价入市；而亨氏、雀巢也加大广告投放力度阻击贝因美营养米粉销售。

到了1997年，贝因美的员工们已经10个月没有领到工资了。那年春节前，40多个原材料供应商把谢宏堵在了办公室里。"我说大家也累了，先吃饭再继续讨钱吧。"在附近的一家小酒店，很少喝酒的谢宏那天把自己灌了个结实。在这之后，一些债主戏剧般地成为贝因美的股东。

当年的债主，现在公司的一位股东说："那天他的诚恳和自信打动了我，一个把事业当成生命的人，你没有理由怀疑他会取得成功。"

10个月没有工资还能继续加班工作，这在现在想来几乎是不可思议的事情，而当时贝因美的员工就是这么坚持着过来的。他们当中几乎没有人离开贝因美，他们在努力加班加点生产的同时心中执着地坚信：贝因美一定会渡过困难，一定会击败洋品牌，一定会成为中国婴儿米粉行业的领头羊。

第62节：忠于事业的员工(7)

三天半结婚与事业经理人

胡杰，一个时刻充满激情的年轻人。现任华中区域销售总监，曾任贝因美安徽公司总经理。在杭州休博园的第一世界大酒店的咖啡厅里，他带着复杂的心情向我讲述了令他终生难忘的故事：三天半结婚。

2007年，他与相恋多年的女友终于要步入结婚殿堂了。但是这位区域经理却在结婚前夜，在明亮喜庆新房里给为准备明天的婚礼帮忙的部下开了一个全体誓师大会，周密地布置了下一阶段销售工作任务。新婚前夜他向下属下了死命令--"第二天中午以前一定要把既定的销售政策贯彻给基层工作人员，否则就别来喝我的喜酒！"

第二天的喜酒摆完，他又陪老婆回了两天娘家。第四天中午，他已经在办公室里出现了--三天半，他的新婚更像是在战场上。

对于结婚这样一件人生大事来说，我不知道他的太太在当时的新婚之夜是怎样的心情。今天，当我问到他还要给贝因美服务多少年，他毫不犹豫地说："我是一个喜欢有目标的人，在贝因美我总是能够找到适合自己的目标。我希望我跟贝因美的这份约定是一辈子！"

按《现代汉语词典》解释，使命是责任。这种责任是重大的、历史的、沉淀在企业血脉之中的。

看似仓促的三天半婚礼，实质上是胡杰对自己职业生涯更理性的规划。这名贝因美的安徽总经理的做法看似不合常理，但对于一个将事业放在第一位的人来说，其实又在情理之中，没有这些视事业如生命的员工就不可能有负责任的企业，就不可能有现在的贝因美。

贝因美从创立之初就确立了明确的企业使命：通过持续研发、制造、经营科学安全孕婴童产品，以及温馨、专业、亲切的母婴服务，以爱的精神，帮助中国宝宝和全球儿童健康成长，从而为中国发展及人类的和平与发展作出贡献。

改革开放以来，伴随着国力日渐昌盛，人们的收入水平也在不断地提高。出于对下一代人的关爱，我国的婴童行业市场以每年50%的速度迅速增长，成为了前景光明的朝阳产业。但是由于婴童行业缺乏社会监管体系，相关民族产业分散，各自为政，导致近年来社会责任问题频频发生。震惊全国的安徽阜阳劣质奶粉事件、三鹿"三聚氰胺"事件，这些都引发了社会多方面的深深思考。

"一个行业必须有一个行业的规范，有一个规范的行业协会来引导、提升"。贝因美认为，婴童业对社会责任这一块具有突出的特性，是一个良心的行业，轻则误人子弟，重则害人子孙，其社会责任重大。

为了这份社会责任，2004年谢宏作为发起人，成立了中国唯一的婴童行业协会--杭州市婴童行业协会，每年无偿投入7位数以上的费用，投入大量的人力进行行业研究和调查，帮助促进整个婴童行业的健康发展。

第63节：忠于事业的员工(8)

也正是这份对婴童的爱心和对事业的执着，感染着贝因美企业和杭州市婴童行业协会的每一个人。

一位员工说："虽然工作中面对很多困难，但是协会放手让我们去做，让我们收获多多，也有成就感。"

他们专门有一个新鲜的称呼：事业经理人，这个称呼让每个贝因美人都不断的在工作中学会用爱心、耐心、责任心去从事这一事业。

零点文化和夜半的工作激情

有段时间，贝因美全国各地的经理们有个流行的"零点文化"之说。由于各地总经理日常需要外出、走访市场等，工作繁忙，但又需要及时处理公司内部的事务，加之当时公司的网络系统白天非常忙碌，只有到了晚上速度才比较快。所以他们都不约而同地在半夜12点登录公司内部的论坛，处理公务，回复邮件，以及互相交流，自觉自愿。所以自称贝因美的"零点文化"。

在安静的深夜，贝因美的公司管理系统的服务器里却热闹非凡，当许多人都已经进入了睡眠，可是这些贝因美的"事业经理人"还在为着一个共同的事业忙碌工作着，没有人要求他们这么做，但对于他们而言，这是他们身上不能放下的责任，是对贝因美最好的回报。

奉行零点文化的现代人也许屡见不鲜，但是能够在12点还依旧燃烧着创业般的工作激情的企业却是凤毛麟角。我个人的工作习惯是每天清早首先查看邮箱和进行电话回复，而在写这本书期间，我惊奇地发现贝因美的邮件不但多次是凌晨三四点发出的，而且在早上9点时，已经接到对方从办公室里打来的电话。

究竟是什么样的力量鼓舞着他们?

用事实说话，用爱心筑就事业。记得我曾经问过在贝因美服务了9年的一位老员工："9年对于一个民营企业的员工来说，算的上是元老了，那究竟是什么吸引你在贝因美干了这么多年还能对贝因美不离不

弃呢？"他告诉我，不是没有外企和国内同类的竞品同行用高薪来挖过他，但是他觉得，贝因美这么多年，自上而下有一股"正"气，是这股正气让他每天的工作都能有动力，是这股正气支撑着贝因美一次次远离食品安全事故，每一次都让他从心里由衷的自豪，这份满足，是多少钱也买不来的。

让我们回顾一遍我国自改革开放以来，民族产业发展中的几位不可不提的人，柳传志、张瑞敏、倪润峰、刘永好等等的足迹。我们会发现，他们中每一个获得的成功恰恰都在于他们并不是把产品作为企业营销终极目标，而恰恰是把企业的使命和企业的精神作为企业成长的目标，比如海尔的"真诚到永远"的科技服务创新，联想的"人类失去联想，世界将会怎么样"，长虹的"以产业报国"。

第64节：忠于事业的员工(9)

实际上，不熟悉的人如果单看这些口号，他并不知道他们企业是做什么的。但却知道这些企业要传达给他企业的核心价值，这就是他们企业品牌的基因。为这样的企业服务的员工，才更容易从自己的工作中体会到个人价值与企业价值的统一，才能更好地理解自己在工作中承担的责任，贝因美同样也是如此。

其实这也印证了菲利普·科特勒的断言："注重社会利益是企业家走向成功的敲门砖。"一个成功的企业也必然有一批忠于社会责任的员工。

第三节 忠于"我们的贝因美"

在贝因美这个企业里，有一个现象值得关注，就是老员工的比例占得非常高，现在公司的中层干部，有许多是伴随贝因美从无到有，从小到大成长起来的。

"谢天谢地谢宏谢大家！"这是2009年初贝因美每年一度的2000多人的骨干员工大会上，谢宏面向全体同仁的真情告白。语到之处，无不动容。

"成大事者，必有死士相随。"这句话中提到的"死士"是境界最高的忠诚度。如果一个人对你不忠诚，能为你去死吗？由此，我们可以看出，人才的忠诚度可以产生什么样的作用。

忠诚度是培养出来的！

对于贝因美这个企业，有一个现象值得关注，就是老员工的比例占得非常高，现在公司的中层干部，有许多是伴随贝因美从无到有，从小到大成长起来的。

对他们来说，贝因美更像一个充满温情的大家庭。贝因美帮助他们实现了人生价值，他们也以自己的忠诚回报给贝因美更加美好的未来。

曾经担任贝因美上海分公司总经理的阮建华用他朴实的话语给我讲述了他的贝因美情结。

往事难忘

1992年元月，我进入贝因美的前身安溪食品厂，担任分管经营的副厂长。印象中，谢宏是两个月前接受了聘请，在厂里担任技术员。后来我很快就了解到他接受聘请的目的，远非只是担任这家小厂的技术员。因为这家生产饼干的小型乡镇企业，并没有随着改革开放的进程红火起来，反而一步一步陷入到了步履维艰的境地。他的意图是用新的产品、新的蓝图来让这个小厂蜕变重生！

紧接着，停止了饼干的生产，饼干生产被转移到当时的嵊县。谢宏开始带领着厂里的人没白天没黑夜地对小厂进行技术改造。1992年5月18日，在新的生产流水线上生产出了第一车为中国宝宝"量身定制"的婴儿营养米粉。这第一车婴儿米粉被决定发往浙江长兴县糖业烟酒公司。这种特意的选择蕴含着一个美好的愿望--"长久兴旺"。

1992年11月11日，谢宏主席借款买下了安溪食品厂，并引入德国友人的资金，创立了中德合资杭州贝因美食品有限公司。很荣幸，我成了这个全新企业的一员，而且被谢宏任命为供应、咨询、营销三个部门的主管。

第65节：忠于事业的员工(10)

公司成立之前，我自己还有一点故事。谢宏乘着改革开放的浪潮，怀抱实业报国理想，积极承担社会责任，经过他的努力，企业开始有了全新的面貌。但和许多员工一样，我一开始对于企业改制这件新鲜事也有种种心理顾虑。经过几次和谢宏的接触，他对商业的敏感、对事物的敏锐、对问题的洞察，让我完全折服了。我相信企业在他的带领下肯定会有一个远大的前景。再者，什么样的铁饭碗最终也是要被市场经济打碎的。只有企业茁壮成长，个人才有良好发展。最后，我决定让乡里一次性买断自己11年的工龄，断绝自己的后路，铁着心跟随谢宏了。

很快，企业在谢宏的领导下，一天天地成长。当然，我们也经常遇到困难，甚至很大的困难，但每次，总是可以在他的领导下转危为安。虽然自己年长于他，但他那种睿智、那种处变不惊、那份执着的事业心，远非我这样的人所能及。很多的时候，总是他在帮助我。我们当时有一句戏称：谢总开办了农民运动讲习所，我们都是这个讲习所的学员。

记得刚开始的时候，谢总就说过"立足长三角、占领全中国、放眼全世界"的话，当时这句话真的给了我们很多的信心。贝因美后来也是在这样的战略指导下，从小到大，一路走来。

1997年7月，根据公司的发展需要，我被派到上海分公司任职。上海分公司是贝因美的第一个分公司。对我来说，那是一个很大的挑战，也是一次难得的学习过程。在上海分公司的那些日子，企业还比较小，各方面条件都有很多制约，但那是一个非常的开始。

2003年7月，我又被派往北京分公司任职。在新的环境中，我接受了新的挑战，也尽力完成了工作。2005年10月，我回到了杭州本部，先后在几个不同岗位上工作。这几年下来，我还是想说这句话：这些

年我获得了一些成长与进步，首先得感谢谢董总是给予我及时雨一样的指导、帮助。

现在，贝因美15岁了，我和贝因美一起走过了整整15年，套用一句话，我成了贝因美的"老八路"。回忆起曾经的这些往事，发现自己已经和贝因美一起经历了许许多多。

那么在未来，我无疑将是永远的贝因美人，直至不能再为贝因美战斗，直至心脏不能再为贝因美而跳动。

阮建华的成长伴随着贝因美的成长，"贝因美"这三个字成了他心中沉甸甸的奖章。

五份收入和一小时的思考

在贝因美的员工中流传着"五份收入"的说法，用人力资源专业的术语应当称为"总报酬模型"。他们说，他们来到贝因美，除了正常的工资以外，他们还有另外的四份收入，分别是专业、朋友、资源、培训。

第66节：忠于事业的员工(11)

贝因美员工的收入在同类行业里属于比较高的，这让他们能够安心于自己的本职工作，但是其余四份收入也是他们更期待的。他们把公司给他们施展才能的平台和机会看成是最大的福利。

现任贝因美华东区销售总监的高峰向我讲述了他的贝因美情结：1999年刚刚跨出校门的他来到了贝因美成为了一名营销员，当时的贝因美还只是一家年销售额几千万的小企业，公司对他们经过培训以后，把他派往广西、云南开拓业务。

"我刚刚走上社会的毛头小子，公司就把这么大个地域市场交给我，你可想而知当时的艰苦情况"，高峰只身来到云南，单位每天的出差补助当时很少，一个月下来，不但补助花完了，工资花完了，不够的只好向家里伸手要钱。

这样的日子一过就是几年，日子艰苦一些倒没什么，只是女朋友一直在上海工作，感觉常年在外，心一直在漂，不知道自己的归宿到底在哪里。

2004年，被调到宁波后，他惊讶的发现，宁波的经销商是一个市场推广能力非常强的人。在宁波的一年里，宁波的经销商教会他很多财务、运营的方法。宁波的市场业绩是贝因美各个地区最好的，甚至超过贝因美的大本营--杭州本地市场。在宁波，他学会了很多，也自信了很多。

通过和女朋友商量，他们决定以后定居在宁波，这对于一直生活工作在上海的女朋友而言，意味着要付出很多。

正在他们暗下决心的时候，谢宏给他来了一个电话：贝因美上海分公司缺人，如果愿意去，1个小时内做出决定。

欣喜若狂的他过后才知道，对于他的工作成绩和生活问题，公司一直认真关注，一有适当的机会，马上帮他解决了后顾之忧。

对于贝因美来说，这可能只是一件微不足道的事；但对于一个民营企业来说，尽力做到这点殊为不易。

"得人心者赢天下。"对于加入贝因美的员工来说，贝因美一直维持着极低的人才淘汰率，对于员工的要求只有两条。第一条：是否愿意干，只要愿意干，好，贝因美可以用你；第二条：是否干的了，干的了，贝因美不论资排辈，重点使用，能者为上；干不了，企业帮你选择合适的岗位，继续培养，尽力帮你找到适合发挥自己能力的地方。

贝因美为此专门设置了员工职业发展指导部门，帮助不断加入贝因美的员工能够迅速找到实现自我价值的舞台。

这应该是大家所说的贝因美是个相对"安全"的民营企业的原因吧！

其实对于员工的忠诚度的培养，我们首先必须明白：钱能买来商品，但是买不来人的忠诚，员工的忠诚度是属于精神层面的产品，精神层面的产品只能靠精神的交换才能培养出来。因此，只有依靠彼此感情的交流才能培养出忠诚度。

既然忠诚度是精神产品，那么你就必须用能够满足精神需要的方式去培养。落实到企业家身上，首先就是你的人品，人品是价值观决定的，因此企业家必须具备正确的价值观，没有人会忠诚一个人格龌龊的领导者，企业家的人品会直接影响到整个企业的企业文化；同时，一个拥有高尚人品的企业同时又应该是一个充满人文关怀的企业，只有这样，才能吸引并留住以企业为豪的员工。

当我们观察沃尔玛、雀巢、微软这样成功的企业时，我们会发现这些各个行业的世界级企业同样是具备这样特质的，只有我们的民族企业吸收并消化了这些核心企业文化的时候，我们才有可能赶上并超越他们。